جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي

إعداد الطالب

سعد هويدي العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور حلمي شحادة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2008

الإهداء

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى والدي العزيزين..

وإلى زوجتي الغالية..

وإلى مهجة قلبي..وربيع حياتي..أولادي..

إلى إخوتي الأفاضل وأخواتي الفاضلات..

إلى الأهل جميعاً..

إلى كل الأيدي التي امتدت لترشدني إلى طريق العلم..

أهدي هذا الإنجاز..

مع خالص الحب والتقدير والعرفان..

سعد العتيبي

الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني هذا الطموح وسدد خطاي..

وأتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور حلمي شحادة على عنايته وإشرافه على هذه الرسالة، حيث كان لتوجيهاته وإرشاداته عظيم الأثر في إنجاز هذه الرسالة..

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة، والدكتور معتصم المجالي، والدكتور رائد العضايلة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة...

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مديري المناطق التعليمية والمديرين ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، الذين قدموا لي التسهيلات بكل اهتمام وموضوعية لإتمام هذه الرسالة..

سعد العتيبي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي

سعد هويدي العتيبي

جامعة مؤتة، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (407) مديراً، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم كانت ايجابية.
2. إن مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم مرتفعاً.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم (قيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العلاقات الإنسانية) على الرضا الوظيفي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

1. تعزيز اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية، عن طريق الآليات المقترحة بأن يتضمن نظام الحوافز استراتيجيات تشجيع العاملين على الالتزام بتلك القيم.
2. تطبيق آليات تعزز الرضا الوظيفي كترقية العاملين بالوقت المناسب وبعدالة.

Abstract

Principals' Attitudes Towards Commitment with the organizational Values of the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia and its Impact of their Job Satisfaction

Sa'ad Huwaidi Al-Otaibi

Mu'tah University, 2008

This study examined the attitudes of the principals towards commitment with the organizational values at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia as well as its impact on their job satisfaction. The sample of the study consisted of (407) response, and in order to answer the questions and test its hypothesis, the suitable statistical methods were used.

The study concluded the following results:

1- The responses attitudes towards commitment of the organizational values in the Ministry of Education were positive.
2- The job satisfaction of the responses was high.
3- There was a statistical significant effect for the respondents towards commitment with the organizational values in the Ministry of Education (values of guided goal, value of rest and free time values, and values of human relation) on the job satisfaction.

In addition, the study proposed a set of recommendations, including:

1- The need to enhance the responses attitudes towards commitment with the organizational values, through the proposed mechanism, including the strategies of incentives system to encourage the responses to abide with the organizational values.
2- The need to apply mechanisms that enforce the job satisfaction such as promoting the staff on the suitable time with fairness and equity.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 خلفية الدراسة:

تعد القيم المعيار الذي يحتكم إليه الأفراد في الحكم على تصرفاتهم وأفعالهم وسلوكياتهم فيما إذا كانت مرغوبة أم لا، فهي تعطي للسلوكيات وزنا، كما توفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم، وتعد القيم جزءا من الثقافة العامة للمجتمع، بل إنها الأساس في التمييز بين الثقافات.

تهتم هذه الدراسة بالقيم التنظيمية التي تعد الموجه لسلوك العاملين في المنظمات، ولها تأثير على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم برؤسائهم. إضافة إلى ما يمكن أن يؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وترتبط القيم التنظيمة ببقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيماً دينية أم سياسية أم فكرية ام اقتصادية، فهي تستمد منها بعض الخصائص، وفي نفس الوقت فإن القيم التنظيمية تتميز عن القيم الأخرى بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم. ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها تكون أضيق من نطاق مجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، وإن كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية او القيم الوظيفية. كما تختلف قيم المنظمات عن بعضها، فقيم المنظمات الإنتاجية تختلف عن القيم السائدة في المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن تلك التي يديرها القطاع الخاص.

وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وتسهم في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات. إن القيم التنظيمية تمثل المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهدافها.

وتتمثل أهمية القيم التنظيمية بأن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف على القيم التي يحملها أفرادها، ولذلك فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي.

2.1 مشكلة الدراسة:

قامت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بتطـوير إجـراءات العمل واساليبه، لا سيما ادخال التكنولوجيا، والانتقال إلى حوسبة التعليم في محاولة منها لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع، والتكيف مع متطلبات البيئـة المتغيـرة الخارجية والداخلية، وهذا التطوير والتحسين المستمر أوجد بيئـة عمـل جديـدة، وأحدث تغيرات على متطلبات العمل التي لابد مـن تواجـدها لتحقيـق الأهـداف المنشودة للوزارة.

وقد انعكس ذلك على ما هية القيم التنظيمية التي لابد مـن الالتـزام بهـا، واعتمادها كمعيار لسلوك العاملين في الوزارة، حيث تعمل هذه القيم علـى توجيـه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية الجديدة والمتطورة والمختلفة. لذلك جـاءت هـذه الدراسة لتبحث في اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي.

3.1 أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بـالقيم التنظيميـة فـي وزارة التربيـة والتعليم في المملكة العربية السعودية ؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ؟
3. ما أثر اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على رضاهم الوظيفي؟

4. هل تختلف اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بـالقيم التنظيمية تعزى لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)

4.1 أهمية الدراسة:

تكشف هذه الدراسة عن اتجاهات العاملين نحو الالتـزام بـالقيم التنظيميـة، والتي تمثل مظهر من المظاهر الصحية في المنظمات عامة. كما ان هذه الدراسـة تساعد في تعزيز التزام العاملين في هذه الوزارة بالقيم التنظيمية من خلال النتـائج التي توصلت إليها.

وتسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز إدراك متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بدرجة التزام موظفيهم بالقيم التنظيمية والعمل على تقوية التزامهم بها، سعياً إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال التوصيات التي تقدمها.

5.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

1. التعرف إلى اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربيـة والتعليم في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعلـيم في المملكة العربية السعودية.
3. تحليل أثر اتجاهات المديرين في وزارة التربية والتعليم فـي المملكـة العربيـة السعودية نحو الالتزام بالقيم التنظيمية على مستوى رضاهم الوظيفي.
4. تحليل الفروق في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم فـي المملكـة العربية السعودية نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تهم العاملين في وزارة التربية والتعليم ومتخذي القرار حول أهمية الالتزام بالقيم التنظيمية بناء على نتائج هذه الدراسة.

6.1 فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية :-

الفرضية الرئيسة الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وأبعادها (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية) على الرضا الوظيفي"

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم التشجيع على الرضا الوظيفي"

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الهدف الموجه على الرضا الوظيفي"

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الانضباط على الرضا الوظيفي"

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الراحة والفراغ على الرضا الوظيفي"

الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم العدالة على الرضا الوظيفي"

الفرضية الفرعية السادسة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الشعور بالانجاز على الرضا الوظيفي"

الفرضية الفرعية السابعة:

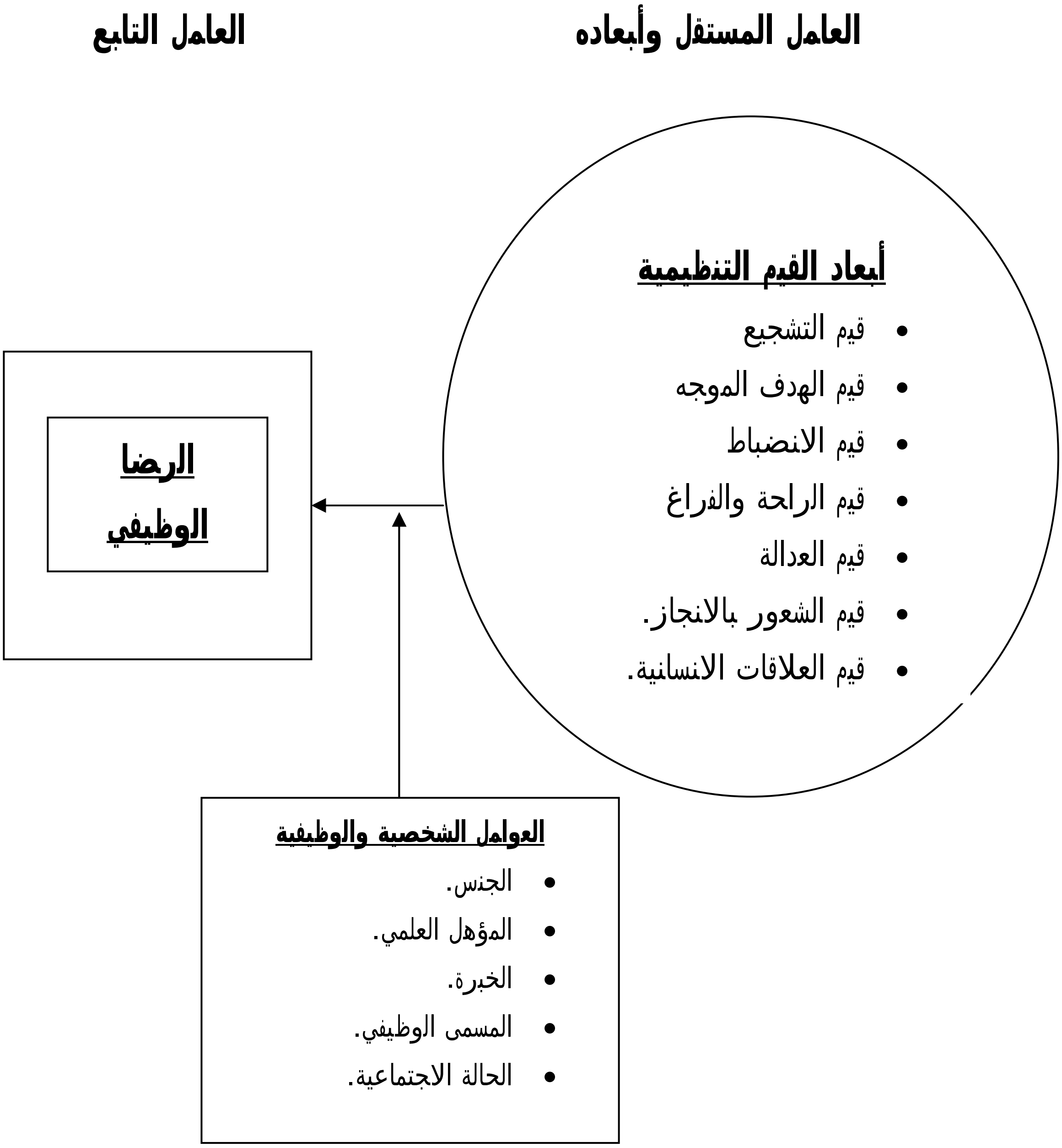
" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي"

الفرضية الرئيسة الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) "

7.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والتابعة.



الشكل رقم (1)

إنموذج الدراسة

1. 8 التعريفات الإجرائية:

1. المتغير المستقل (الاتجاه نحو الالتزام بالقيم التنظيمية): الشعور الايجابي والاستعداد الذهني نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم، والتي تمثل بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتتضمن القيم التالية:

أ. قيم التشجيع: وهي القيم التي تركز الاهتمام على العنصر الإنساني في وزارة التربية والتعليم، وتحفز العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوجيههم نحو تحقيق الإبداع، وتقديم الدعم الدائم لهم.

ب. قيم الانضباط: وهي القيم التي تعكس الاحترام الذي يظهره المديرين في وزارة التربية والتعليم للقواعد والاتفاقات التي تحكم عمل الوزارة، وتعد بمثابة مؤشر أو دليل يسهم في توجيه سلوك المديرين ليكون سلوكاً متوافقاً مع القواعد والتعليمات والإجراءات السائدة.

ج. قيم الراحة والفراغ: وهي القيم التي تعكس درجة منح المديرين في وزارة التربية والتعليم فترات راحة أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة من خلال تقليص ساعات العمل وزيادة وقت فراغهم.

د. قيم العدالة: وهي القيم التي تعمل على تعزيز الثقة لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم وتوجيههم نحو تحقيق الفاعلية، وتجنب الوقوع في الفساد الإداري عند تعارض المصالح الشخصية الاجتماعية مع المصالح العامة، وتنمية إحساسهم بالالتزام وتكافؤ الفرص لتنمية شعورهم بالمسؤولية تجاه واجباتهم وتحقيق أهداف الوزارة.

ه. قيم الشعور بالإنجاز: وهي القيم التي تعكس إحساس المديرين في وزارة التربية والتعليم بالرضا عن أنفسهم، وبأهمية الأنشطة التي يقومون بها وأدوارهم الوظيفية وامتيازهم في نطاق أعمالهم.

و. قيم العلاقات الإنسانية: وهي القيم التي تعكس اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمديرين في موقع العمل وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم

والسماح لهم بالإبداع واكتشاف الذات واحترام مشاعرهم الإنسانية وتوجيه سلوكهم.

2. المتغير التابع (الرضا الوظيفي): حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجـات والرغبات الناتجة من الوظيفة من خلال تفاعل المدير في وزارة التربيـة مـع العمل نفسه، وبيئة العمل، والشعور بالثقة والولاء والانتماء له.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظـري لمتغيـرات الدراسـة، فيبـين مفهـوم الاتجاهات، ووظائفها، ومكوناتها، وتشكلها وانواعها، وخصائـصها. كمـا يتنـاول مفهوم القيم، وخصائصها، ووظائفها، وأهميتها، ومصادرها، وانواعهـا. ويتنـاول كذلك مفهوم القيم التنظيمية، وانواعها، وأثرها على العاملين. ويتطرق كـذلك إلـى مفهوم الرضا الوظيفي واهميته.

1.2 الاتجاهات (Attitudes)

تمتلك الاتجاهات دوراً مهماً في سلوك الفرد نحو المواقف المختلفة، فالاتجاهات تحرك السلوك، وهي بذلك تصبح دافعا ذاتيا لدى الفرد، وتعتمد القوة النسبية للسلوك على القوة النسبية للاتجاه باعتباره محركا ودافعا للسلوك، كذلك تعد الاتجاهات موجهات للسلوك مع أو ضد موقف ما أو مهنة معينة، ويؤثر هذا التوجه على علاقة الفرد بالموقف أو المهنة إما إقبالا نحوها أو بعدا عنها.

1.1.2 مفهوم الاتجاهات:

يمثل الاتجاه شعور إيجابي أو سلبي أو حالة من الاستعداد الذهني المكتسبة من الخبرة والتجربة، وغالباً ما يحدث تأثيراً في استجابة الفرد نحو الناس والمواقف والأشياء المادية المحيطة به (Gibson; Ivancevich & Donnelly, 1994: 114).

وعرف كريتنير وكينيكي (Kreitner & Kinicki) الاتجاه على أنه ميل مكتسب يتعلمه الفرد وبطريقة محببة أو غير محببة وبصورة ثابتة تجاه شيء ما(الصيرفي، 2007: 182). أما (البورت) (Alport) فعرف الاتجاهات بأنها عبارة عن "حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة توجه استجابة الأفراد نحو كل الأشياء والمواقف التي تتعلق بها" (حمادات، 2008: 183).

وقدم (الصيرفي، 2007: 183) تعريف للاتجاهات بأنها "استعدادات وجدانية مكتسبة وهي ثابتة وتلعب دوراً كبيراً في تحديد السلوك البشري، وقد تكون الاتجاهات إيجابية مثل الحب والصداقة والاحترام، كما قد تكون سلبية مثل الكراهية والنفور والإساءة الى الآخرين".

واعتقد (الطويل، 1986: 186) بأن الاتجاهات هي "استعدادات مسبقة للتصرف بطريقة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعة الرفاق والمدرسة والمسجد والجامعة والنادي ومختلف المؤسسات الاجتماعية".

وعرف (العساف، 1994: 111) الاتجاهات من زاويتين مختلفتين، فالاتجاهات من زاوية معرفية هي "ذلك النظام أو النسق المعرفي غير المحايد، أي الذي يتأثر بالجوانب الانفعالية للأحكام الشخصية ويؤدي بالإنسان الى تكوين وبناء ارتباطات وأحكام موجبة أو سالبة بموضوع معين"، ومن زاوية الدافعية "حيث يمثل الاتجاه حالة من الاستعداد لاستثارة الدافع ولا يرتبط بالمنبهات أو يتحدد بحالتها أو ينتهي بانتهائها وإنما هو عامل أو حالة تتميز بقدر كبير من الثبات لأنها لا تتشكل إلا بالاستناد إلى تشكل الأنساق المعرفية وتظل مخزونة في الوعاء المعرفي ليتم التعبير عنها كلما فرض الموضوع الذي تتصل به نفسه في أي موقف كان".

ومن خلال التأمل في التعريفات السابقة نجد أنها ركزت على الاستعدادات الوجدانية والمعرفية لدى الأفراد التي تجعلهم يتصرفون في المواقف وفقاً للخبرات والظروف والتعليم والتدريب لديهم.

2.1.2 وظائف الاتجاهات:

يرى (الصيرفي، 2007: 185) بأن للاتجاهات مجموعة من الوظائف هي:

1. **المواءمة**: حيث تساعد الاتجاهات الفرد على تشكيل درجة رضى أو عدم رضى عن منتج معين سواء كان سلعة أو خدمة.
2. **الدفاعية**: تتشكل الاتجاهات من أجل حماية ذاتية الفرد أو الصورة الذهنية التي لدى الغير عنه.

3. **المعرفة**: يحتاج الفرد الى تنمية اتجاهاته نحو الحصول على المعرفة والفهم الخاص بالعالم الذي يحيط به.
4. **التعبير عن القيم والمثل**: تستخدم الاتجاهات من أجل مساعدة الفرد للتعبير عن قيمة حيث أن الفرد يحمل اتجاهات تتفق مع القيم التي يؤمن بها ويستخدمها.
5. **إشباع الحاجات والرغبات**: حيث تساعد الاتجاهات على إشباع الحاجات والرغبات المتعددة وبالذات الحاجات المتعلقة بالانتماء والتقدير.

في حين يرى (حمادات، 2008: 235) أن للاتجاهات الوظائف التالية:

1. تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد.
2. تساعد في التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة.
3. تؤدي وظيفة الدفاع عن الذات.
4. تعكس التعبير عن القيم والمثل.
5. وظيفة معرفية: حيث تساعد الاتجاهات في توفير معايير وأطر مرجعية للفرد تساعده في تنظيم معارفه ومدركاته للأمور.

ويلاحظ الباحث أن هناك تشابه كبير بين وظائف الاتجاهات لدى الباحثين.

3.1.2 مكونات الاتجاهات:

تتشكل الاتجاهات من تفاعل المكونات الآتية: (الصيرفي، 2007: 186)

1. المكون العاطفي أو الانفعالي (Emotional): يتضمن المكون العاطفي من مشاعر الفرد او عاطفته حول الأشياء وحظي هذا الجانب باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فالرأي الذي يقدمه الفرد عن موضوع معين يرتبط أساساً بالشعور حياله والشعور يتوقف على طبيعة العلاقة بين الموضوع والأهداف الأخرى التي يراها الفرد هامة بالنسبة له.
2. المكون المعرفي أو المعلوماتي (Informational): تتكون الاتجاهات عند الفرد حسب المعلومات المتوفرة له وبغض النظر إن كانت هذه المعلومات مزيفة أم صحيحة لأن مجرد توفرها يشكل الاتجاهات بالشكل الذي تعرضه المعلومات وبالإضافة إلى أن هذا الجانب يتعلق بمعتقدات الفرد ومدركاته وآرائه التي

يتبناها حيال الشخص أو الحدث أو الشيء وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها بمعنى أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أي موضوع ما لم تكن لديه معرفة مسبقة به.

3. المكون السلوكي (Behavioral): إذ أن الفرد يميل الى سلوك محدد حول موضوع معين توافرت لديه المعرفة التامة به والتي ولدت لديه هذا الميل أو الشعور اتجاهه ويسعى الفرد باستمرار إلى إيجاد نوع من التوافق أو الموائمة بين المكون السلوكي وغيره من المكونات ليصل لحاله من التوازن والارتياح.

4.1.2 تشكل الاتجاهات والعوامل المؤثرة فيها:

يؤدي التفاعل في بداياته الى تشكيل الآراء المؤقتة عند الفرد والتي يمكنه أن يعبر عنها بصورة فورية ثم يتعزز هذا التفاعل مع استمرار بقاء الموضوع وتأثيراته في البيئة المحيطة مما يؤدي الى تعزيز المعرفة حوله بصورة تسمح بتكوين الآراءالمعتادة والتي تتحول من تعمق عملية التفاعل إلى معارف متكاملة وشاملة وبالتالي إلى اتجاهات محددة.

ويرى (الصيرفي، 2007: 187) بأن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات هي:

1. التجارب والخبرة الشخصية: وحسب نوع هذه الخبرات تتكون لدى الأفراد الاتجاهات الإيجابية أو السلبية، فإن كانت التجربة التي يمر بها الفرد نتيجتها إيجابية تتشكل لديه نحوها اتجاهات إيجابية وإن كانت العكس تتشكل لدى الفرد الاتجاهات السلبية.
2. التعليم: تلعب المدرسة والمنزل والمسجد أو الكنيسة ووسائل الإعلام المختلفة دوراً مهماً في تكوين الكثير من الاتجاهات لدى الفرد عن طريق تعليم الفرد المنتسب لها.
3. التقليد والمحاكاة: إن التقليد والمحاكاة من العوامل التي تلعب دوراً مهماً من تكوين الاتجاهات لدى الأطفال والتي تنتقل مع الزمن الى فترة الشباب والرجولة

ويقلد الفرد الأشخاص الذين يحترمهم ويقدرهم ويعجب بهم والذين يملكون شهرة في ناحية معينة.

4. الثقافة والبيئة الاجتماعية: اتضح في الماضي القريب ومن الدراسات التي عملت على تأثير الثقافة على الاتجاهات الاجتماعية في البيئة بأن المؤثرات البيئية التي يتعرض لها الفرد تلعب دوراً مهماً في تكوين اتجاهاته ومعتقداته واتضح أيضاً أن الأفراد لا يتقبلون ببساطة كل الاتجاهات التي تتميز بها بيئتهم.
5. خصائص الشخصية: إن قبول الاتجاهات السائدة او رفضها يتوقف على شخصية الفرد فبعض الأشخاص يكون لديهم مناعة اتجاه بعض المعتقدات والاتجاهات وقابلية لاتجاهات ومعتقدات أخرى، وعليه فالاتجاهات والمعتقدات التي تتكون لدى الفرد في موقف معين ترتبط بخصائص شخصيته.

ويرى (كلكهوهن وموراي) المشار إليهم في (عساف، 1994: 115) بأن هنالك مجموعة من العوامل التي تساعد في تكوين الاتجاهات أهمها:

1. العوامل التكوينية التي بتفاعلها تتشكل شخصية الفرد كالعوامل الموروثة والمكتسبة كالجنس والعمر ومستويات المعيشة والتقاليد وغيرها.
2. عضوية الجماعات: فالجماعات تؤدي الى تكوين ذاتيات متميزة داخلها خاصة إذا كانت متماسكة بشدة، فتساهم بتكوين اتجاهات الفرد نحو الجماعات ونحو أهدافها وسياساتها وممارستها.
3. الشخصية الوطنية أو القومية العالمية، متمثلة بالمواطنة بكل درجاتها كامتداد للدولة المعاصرة ووظائفها.
4. الدور والمكانة: فأدوار الناس التي يقومون بها والمكانة التي يتمتعون بها داخل مجتمعاتهم تمثل في حد ذاتها مصدراً مهماً في تكوين الاتجاهات والمعارف.
5. العوامل الموقفية المثيرة: والتي تتميز بأنها تزلزل حياة الإنسان أو أحد المقربين له وتعتبر هذه المواقف عاملاً مهماً في تكوين الاتجاهات.

5.1.2 أنواع الاتجاهات:

قسم (حمادات، 2008: 236) الاتجاهات من حيث ارتباطها بالسلوك داخل العمل أو المنظمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1. اتجاه الرضى في العمل والقناعة به: فكلما شعر الفرد برضى أكبر عن عمله كلما كان يحمل اتجاهات إيجابية نحوه والعكس صحيح.
2. اتجاه الاستغراق في العمل: ويقيس هذا الاتجاه الدرجة التي يتمثل بها الفرد بوظيفته وعمله.
3. اتجاه الالتزام التنظيمي: ويعبر هذا الاتجاه عن توجه الفرد نحو المنظمة من خلال ملاحظة ولائه وتمثله واستغراقه في عمله.

6.1.2 خصائص الاتجاهات:

من أهم خصائص الاتجاهات ما يلي: (الصيرفي، 2007: 183)

1. تتميز الاتجاهات بالثبات والاستمرارية النسبية.
2. تعتبر الاتجاهات استعدادات وجدانية مكتسبة عن طريق الخبرة او التعلم.
3. تعتبر الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة حيث أنها تختلف باختلاف الموضوع أو الشيء الذي يتوجه الإنجاز نحوه.
4. تعتبر الاتجاهات أنها منظمة تنظيماً ديناميكياً ومتصلة بعضها ببعض في التنظيم المعرفي للفرد.
5. تحدد قيم الفرد للمنبهات الاجتماعية.
6. قد تكون الاتجاهات سلبية أو إيجابية.

وبين (حريم، 2004: 89) الاتجاهات ضمن المفاهيم التالية:

1. الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة.
2. الاتجاه هو ميل أو نزوع مكتسب نحو شيء أو شخص...الخ لدى الإنسان من مشاعر واعتقادات خاصة به.
3. يمكن لهذا النزوع أو الميل أن يكون محبباً وإيجابياً أو غير محبب وسلبي.

4. يوجه هذا الميل أو النزوع الإنسان للتصرف بطريقة معينة تجاه الشيء أو الشخص.
5. يتصف النزوع أو الميل بالثبات والاستمرارية النسبية.

7.1.2 علاقة الاتجاهات بالقيم:

يرى الباحثون ان ثمة علاقة بين القيم والاتجاهات، فالقيم أعم وأشمل من الاتجاهات، فتشكل مجموعة الاتجاهات فيما بينها علاقة قوية لتكون قيمة قوية معينة، ولذلك فإن القيم تحتل موقعاً أكثر أهمية من الاتجاهات في شخصية الفرد، ويمكن التمييز بين القيم والاتجاهات، بأن القيم مفهوم اجتماعي يتعلق بماهية الأشياء، ونظرة الجماعات لها، أما الاتجاه فهو مفهوم فردي يتعلق بمواقف الأفراد والجماعات الصغيرة. كما أنه لا يمكن إخفاء القيم، حيث يحرص الفرد على إظهارها في سلوكه، أما الاتجاه فيمكن إخفاءه. والقيم اكثر تجريداً ورمزية من الاتجاه. والقيم تتطلب موافقة اجتماعية لأفرادها بينما الاتجاه لا يحتاج لذلك. وأخيراً فإن القيم هي المكون الأساسي خلف الاتجاه، وتحتل القيم مكانة مركزية واكثر اهمية من الاتجاهات في بناء شخصية الفرد ونسقه المعرفي(مرعي وبلقيس، 1984).

2.2 القيم (Values)

تشير القيم إلى ما يجب أن يكون، وهي بذلك تختلف عن العلوم أو النظريات العلمية، حيث أن العلوم تتحدث عما هو كائن، وتعمل على وصفه وتحليله واستخراج المبادئ أو القواعد العلمية التي تنظم وجوده وحركته (عساف، 1994: 123).

فالقيم هي تصورات توضيحية لتوجيه السلوك في الموقف، تحدد أحكام القبول أو الرفض وتنبع من التجربة الاجتماعية وتتوحد بها الخاصية، وهي عنصر مشترك في تكوين البناء الاجتماعي والشخصي للفرد. فهي من مكونات الموقف الاجتماعي لأنها تتضمن نظام الجزاءات المرتبط بنظام الأدوار في البناء الاجتماعي، كما أنها تكون جزءاً من لب الشخصية الاجتماعية، لأنها حصيلة او نتاج عملية التنشئة

الاجتماعية والقيم قد تكون واضحة تحدد السلوك تحديداً قاطعاً أو غامضة متشابهة تجعل الموقف ملتبساً مختلطاً (مرعي وبلقيس، 1984: 216- 217).

1.2.2 مفهوم القيم

تعرف القيم بالمصادر اللغوية على انها جمع قيمة، وقيمة الشيء: قدره، وقيمة المتاع: ثمنه، ويقال ما لفلان قيمة أي ما له ثبات ودوام على الأمر. (المعجم الوسيط، ط2، ج2: 768).

عرف جيبسون وزملاؤه (Gibson & et. al., 1994; 114) القيم بأنها: "النظام الذي من خلاله يحب الفرد أو لا يحب مجموعة من المبادئ المختلفة الملازمة والرغبات الداخلية والخارجية والأحكام المقبولة وغير المقبولة والمتطرفة والنماذج المشتركة التي تحدد وجهة نظر الفرد من العالم. كما عرف روكيش (Roceach) القيم بأنها: "اعتقاد دائم بأن نمطاً معيناً من التصرفات أو الأفعال والنتائج القائمة تعد شخصياً واجتماعياً مفضلة على نمط آخر من الأفعال (البنوي، 2005: 6).

أما (القريوتي، 2003: 157) فعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ ومقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر". وعرف ستيورات (Schwart) القيم بأنها "عبارة عن مفاهيم أو تصورات للمرغوب، تتعلق بدرب من دروب السلوك أو غاية من الغايات وتسمو أو تعلو على المواقف النوعية، ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية (الزيود، 2004: 19).

ومن منظور (فرانسيس و وودكوك، 1990: 17) فإن القيم هي عبارة عن "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أوغير مهم. وقد عرف (التويجر، 2003: 8) القيم بأنها: "مفهوم ذو دلالات ومعان تختلف باختلاف المجال التي تبحث فيه وتمتد جذوره نحو بعض مفاهيم الفلسفة وعلم النفس والاجتماع والاخلاق، وغيرها من العلوم الاجتماعية".

وعرفتها (البنوي، 2005: 7) على أنها "أداة ضبط لسلوك الأفراد والجماعات يتم من خلالها تحديد ما هو صحيح وما هو خلاف ذلك في المنظمات

الإدارية". وعرفت (الحربي، 2007: 87) القيم على أنها "وحدات فكري ومعرفية، فهي تستعمل في تقييم السلوك على مقياس يمتد من الجيد إلى الرديء والمناسب إلى غير المناسب والصواب من الخطأ".

أما ساشن (Schein, 1992) فعرف القيم من وجهة نظر ثقافية بأنها المكون الثاني للثقافة التنظيمية. وتعرف القيم المتفق عليها بأنها المبادىء العامة المعلنة التي تأخذ المجموعات على عاتقها تحقيقها. ونظرا لأن هذه القيم تتضمن المعتقدات والقواعد الاخلاقية المتبعة داخل المنظمة خصوصا في حالات اتخاذ القرارات, أو خلال الاوقات التي يجب فيها تقليل حالة عدم التأكد فإنها تعطي مؤشرا لكيفية تصرف الفرد.

وعرف ماينر (Miner) القيم من منظور علم الاجتماع بأنها "المفاهيم الضمنية أو الصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد أو المجموع (المنظمات) وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين من بين الخيارات أو الوسائل أو الأهداف المتاحة"(الحنيطي، 2003: 30).

وقد ظهرت النظرة الوظيفية للقيم التنظيمية عندما أكد كتاب الادارة على أن القيم التنظيمية تمثل مرشدا للسلوك التنظيمي, فعلى سبيل المثال: يعرف كل من هنددرسون وثومبسون (Henderson and Thompson, 2003) القيم بأنها: مجموع التفضيلات والأولويات, وتشير التفضيلات الى الأشياء التي نفضلها على غيرها. وتنظر النظرة الوظيفية الأخرى للقيم التنظيمية من زاوية التوجهـات, سـواء كانت تمثل التوجهـات المستقبلية أم توجهـات النجاح أم الكلفـة والمنفعة أم توجهات الانتاج والمنافسة.

وتصنف تعريفات القيم في أربع فئات: (مرعي، 2000: 24)

الأولى: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشر الاتجاهات، ومن رواد هذه الفئة (البورت وفرنون).

الثانية: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشر الأنشطة السلوكية ومن رواد هذه الفئة ماسلو وموار وتايلور.

الثالثة: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال مؤشر الاتجاهات النشطة أو السلوكية معاً ويعتبر رايش أحد ممثلي هذا الاتجاه.

الرابعة: تعريفات تتعامل مع القيم من خلال التصريح المباشر بها من قبل محتضنيها ومن رواد هذه الفئة روكش.

وتعرف الدراسة القيم بأنها معايير ضبط لسلوك الأفراد والجماعات يحتكون إليها في تحديد ما هو صحيح وما هو خاطىء، وتختلف هذه المعايير وفقاً لاختلاف الثقافات المجتمعية.

2.2.2 خصائص القيم

حدد المعنيون خصائص شتى للقيم نذكر منها: (الحربي، 2007)

1- الإنسانية: أي أن القيم محسوسة وليست ملموسة ولا يمكن قياسها.
2- الترتيب الهرمي: فمن الممكن أن تسيطر بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
3- مرغوبة: تمتاز القيم بالألفة والقابلية في المجتمع أي أنها من الأمور المرغوبة اجتماعياً فهي تشبع حاجات الناس وتلبي طموحاتهم وتحقق غاياتهم.
4- الإلزام: إن القيم تلزم صاحبها في حال الإيمان بها نظراً لسياسة الثواب والعقاب القائمة عليها.
5- القيم ظاهرة مكتسبة: نظراً لتأثير العقيدة والتوجهات الأخلاقية والتربوية والمعرفية وليست وراثية.
6- تتطور القيم بتطور الإنسان في مراحل عمره المختلفة.
7- عدم القدرة على ملاحظة القيم وإنما يستدل عليها من السلوك.
8- القيم مفهوم موضوعي يستمد محتواه العلمي من وجود القيم كحقائق علمية يقينية.

وترى (المعايطة، 2005: 5-6) بأن القيم ذات منطق جدلي أي أنها عادة ما تكون شاملة لقضيتين متناقضتين خير أو شر، حق أو باطل، صدق أو كذب، بالإضافة إلى أنها تختلف باختلاف ظروف الفرد.

وأضاف (الزيود، 2004: 20) بأن من خصائص القيم أنها غير مرتبطة بزمان معين، فالقيمة إدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل وهي بهذا المعنى تبتعد عن معنى الرغبات أو الميول التي ترتبط بالحاضر فقط وبانها أيضاً معيارية وتعتبر بمثابة المعيار لإصدار الاحكام.

3.2.2 وظائف القيم

تقوم القيم عموماً على تشكيل الكيان النفسي للفرد من خلال مجموعة من الوظائف أهمها:

1- تزود القيم الفرد بالشعور بالغاية مما يقوم به وتوجهه نحو تحقيقها.
2- تعد الأساس للعمل الفردي والجماعي الموحد.
3- اساس للحكم على السلوك.
4- القدرة على معرفة سلوكيات وردود أفعال الآخرين.
5- الشعور بالصواب والخطأ (العمري، 2000: 31).

ويرى (الزيود، 2004: 91-93) بأن للقيم وظائف عدة تقسم لثلاث أقسام رئيسة كالتالي:

أ- القيم كمعايير اجتماعية إذ تقوم القيم بما يلي:

1. تعويد الإنسان على اتخاذ مواقف ثابتة ومتجانسة بخصوص بعض المسائل الاجتماعية.
2. تهيئ الإنسان حتى يستطيع تقبل الأيديولوجي سياسية او دينية على غيرها.
3. تستخدم القيم كأدوات مركزية للمقارنة والمقابلة بين ذواتنا والآخرين بطرق مقبولة اجتماعياً.
4. توفر القيم التبرير المنطقي حسب الحاجة والضرورة وتقوم بالتالي بإعلاء تقدير الذات والحفاظ عليها.
5. كما وتحدد للإنسان آلية التبرير وميكانيكية الدفاع عن النفس.

ب- الوظيفة التوفيقية للقيم:

تتعلق القيم التوفيقية بالسلوكيات المسؤولة والفعالة والتي تشدد على غايات عليا كراحة الضمير وسلامة الذات والعائلة والوطن وتختلف درجة الأهمية من شخص لآخر وتعد القيم المتعلقة بالتوافق مقياس على درجة التماثل الاجتماعي والتوافق كونها قيمة ذاتية مقبولة بدرجة متساوية مع غيرها بعيداً عن اعتبارها قيم زائفة ناتجة عن الضغوط المجتمعية والجماعية على الفرد.

ج- وظيفة القيم الدفاعية عن الذات:

تشكل القيم منظومة من المفاهيم الجاهزة والمنبثقة من ثقافة المجتمع ومثل هذه القيم تكون أكثر قبولاً واستمراراً وتداولاً، ويعد التبرير هو الوسيلة المستخدمة من قبل الأفراد لتغطية الأفعال والتصرفات غير المقبولة ذاتياً او اجتماعياً وهناك العديد من السلوكات التي تقوم على هذا الأساس كالنظافة الزائدة والأدب الجم والأمن السري المتطرف والأمن القومي المتعصب والقيام بأعمال تخالف المجتمع أو البيئة تحت ستار الدين.

ويرى (العساف، 1994: 125) بأن لشيوع القيم داخل المنظمات وظائف من شأنها تعزيز وحدة المنظمة وتماسكها وزيادة فعاليتها ومن هذه الوظائف

1- التقريب بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين وتفاعلهم مع بعضهم البعض فيضاعف من فرص المشاركة وانجاز الأهداف بفعالية.
2- تعزيز انتماء الموظفين وتنمية وعيهم، وزيادة قدرتهم على مراقبة أنفسهم مما ينعكس بصورة إيجابية على فعالياتهم بالعمل.
3- دعم العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة لمنع انتشار مظاهر المحسوبية والفساد الإداري وغيرها.

وأورد العساف أيضاً مجموعة من الشروط التي لابد من توافرها في القيم حتى تحقق وظيفتها المنشودة وهي:

أ- أن تكون القيم واقعية لحد ما، أي قابلة للتحقيق.

ب- أن تكون حركية وبصورة تستحث الأفراد والجماعات على التصرف النشط.

ج- أن تكون إيجابية ومنطقية أي أنها لا تعتبر نفسها بديلاً للنظريات والقواعد العلمية بقدر ما تسعى للاستفادة من هذه النظريات لترشد بها سلوكياتها.

4.2.2 أهمية القيم

تكمن أهمية دراسة القيم ومدى انتشارها وثباتها في اي مجتمع، لأنها تعد مقياساً مهماً للدلالة على أوضاع الحاضر، وتنبئ عن مدى التطور الذي سيصله المجتمع في المستقبل من النواحي الاقتصادية والسياسية، بالإضافة إلى ان معرفة قيم قطاعات المجتمع يعد مؤشراً مهماً للكشف عن مراحل تطور الاجيال فيه ودرجة تفاعلها مع بعضها البعض (الحربي، 2007: 88).

ويرى (الزيود، 2004: 18) بأن القيم عملية اجتماعية تختص بالجنس البشري وتأتي أهميتها من طبيعة وجود الإنسان في المجتمع، فلا وجود للمجتمع الإنساني دون القيم، ففقدان اي مجتمع لقيمه يعني انسلاخه عن بشريته، فالمجتمع يتلازم مع مثله وقيمه.

وترى (المعايطة، 2005: 6) بأن أهمية القيم تكمن في:

1- دورها في دراسة الإدارة وذلك من خلال اتباع أسلوب المقارنة الثقافية والاجتماعية بين المنظمات.
2- تحفز القيم الايجابية على زيادة دافعية الفرد نحو القيام بالعمل.
3- تأثيرها على اتخاذ القرارات التي يصدرها الأفراد كقرارات المدير وحلوله.
4- تعكس الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة.

أما (البنوي، 2005: 8) فقد أوردت أهمية القيم فيما يلي:

1. تأثيرها على القرارات التي يصدرها الأفراد وعلى درجة مشاركتهم وابتكارهم.
2. تأثيرها على إدراك الفرد ودوافعه باعتبارها محدداً أساسياً لجوانب الشخصية.
3. استخدامها كمعايير مرشدة لسلوك الفرد والجماعة ويحتكمون إليها عند تقييم سلوكهم وسلوك الآخرين.
4. وتبدو أهمية القيم في حياة الفرد والمجتمع واضحة عند إدراك أن السلوك الاجتماعي في جوهره يقوم على أساس مبدأ النظام الذي يحكم العلاقات بين

الناس، فالقيم تلعب دوراً هاماً واساسياً في تحقيق التوأم والانسجام بين الفرد ومحيطه.

ويرى (التويجر، 2003: 9-10) أن أهمية القيم تتمثل في:

1- تكوين اتجاهات الفرد وآرائه وتشكيل الأساس لفهمها.
2- إبراز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يسهم في فهم سلوك الإنسان والسلوك التنظيمي لأفراد هذه المجتمعات.
3- تحديد المجال الأخلاقي للفرد بتقرير المقبول والمرفوض أخلاقياً بالنسبة للفرد والجماعة.
4- فائدة القيم للإدارة باعتبارها تمثل الأفكار العامة للناس في المجتمع.

ويرى (العساف، 1994: 123- 125) أن المواقف المختلفة المتبلورة حول مدى أهمية القيم تتمثل بالموقفين الرئيسيين؛ أولهما النظر إلى القيم كقوة منشئة للسلوك وبأن أي تغيير في المجتمع أو المنظمة لابد من أن يسبقه تغييرات في القيم السائدة، وثانيهما النظر إلى القيم على أنها قوة ضابطة ومنظمة للسلوك فقط بمعنى أن القيم نفسها تتغير وتتكيف حسب التغيرات المادية، وبغض النظر عن كل هذه المواقف فإن حركة أي نظام لابد أن تعتمد على تفاعل هذين الموقفين وبالتأكيد فإن للقيم اهمية بارزة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات حيث أنها:

1- تؤثر على السلوك وتعتبر المحرك الأساسي له، فهي الدافع الكامن خلفه وتعطيه المعنى والنوعية.
2- تعتبر بمثابة الأساس الذي يتم بناء عليه اختيار الأدوار وتوزيعها أو قبول هذه الأدوار أو رفضها.
3- دور هام في وحدة وتماسك الثقافة العامة والجماعات.
4- اعتبار القيم بمثابة المحدد والإطار الرئيس لوضع الأهداف والسياسات وتساعد على تحديد العلاقات (السلوكيات) اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.
5- شيوع القيم التنظيمية في المنظمة يؤدي إلى القضاء على اسباب التنافس غير الشريف وتفشي الصراع التنظيمي.

أما (الحربي، 2007: 89- 90) فترى أن للقيم أهمية تتمثل فيما يلي:

1- تهيئ للأفراد خيارات تحدد السلوك الصادر منهم وتلعب دوراً هاماً في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها.
2- تمكن الفرد من أداء ما هو مطلوب منه وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق بشكل إيجابي.
3- تعطي الفرد فرص التعبير عن نفسه، مؤكداً ذاته عن فهم عميق لها.
4- تحقق للفرد الإحساس بالأمان وتساعده على مواجهة ضعف نفسه والتحديات التي تواجهه في حياته.
5- تدفع الفرد لتحسين إدارته ومعتقداته وتساعده على فهم العالم من حوله.

5.2.2 مصادر القيم

أجمع عدد من الباحثين على وجود أربعة مصادر رئيسية للقيم وهي:

1- الدين (التعاليم الدينية):

يعد الدين هو المصدر الرئيسي لعدد كبير من القيم، وهنالك المئات من الأحاديث الشريفة التي تحث على اتقان العمل وعدم الغش وإعطاء العامل أجرة، فالسنة النبوية الشريفة ما هي إلا ترجمة لبعض القيم التي جاءت في القرآن الكريم (القريوتي، 2003: 159). وتمكن وظيفة التعاليم الدينية في تبرير ما للتعاليم والوحي السماوي من شأن في الحفاظ على قيم الأشياء والأعمال، فالحسن ما وافق الشريعة واستحق الثواب والقبح ما خالفها وترتب عليه العقاب (البنوي، 2005: 9). فالدين هو المصدر الأهم لتكوين القيم وترسيخها في المجتمع واتجهت الأديان السماوية لإقرار القيم التي تعزز الشعور بالحرية والمساواة ومحاربة الظلم والاستعباد (التويجر، 2003: 11).

2- التنشئة الاجتماعية (الأسرة):

توكل مهمة غرس القيم والثقافة العامة إلى الأسرة باعتبارها المؤسسة الاجتماعية الأولى، وقيم الأسرة لا تتضمن كل أساليب الحياة والتفكير، فهي تقوم بدور وسيط في نقل التراث والقيم والأعراف والتقاليد (البنوي، 2005: 9). فالقيم

السائدة في الأسرة تؤثر على قيم الأولاد من النواحي النظرية والاجتماعية والسياسية بطريقة إيجابية، ومن القيم الأسرية ما يتأثر بمقدار الحب والدفء الذي يحيط بالطفل لاكتسابها (الحربي، 2007: 93- 94).

3- الخبرة السابقة:

يرى (القريوتي، 2003: 160) بأن للخبرات الشخصية السابقة اهمية في مدى إظهار الشخص وزناً وقيمة للأشياء فالسجين الذي مر بتجربة احتجاز الحرية يفترض به أن يكون مقدراً لقيمة الحرية أكثر من غيره.

4- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

إن الانتماء لجماعة بعينها يجعل من الفرد متمسكاً بقيمها وعاداتها وتقاليدها، ولكن من الممكن أن تتغير القيم لدى الفرد ذاته وبشكل جذري إذا انتقل لمكان آخر وانتمى لجماعة تختلف قيمهاعن سابقتها (المعايطة، 2005: 7).

فبعض الأشخاص الذين نشأوا في بيئة قيمها متدينة في حال انخراطهم في مجتمعات غير دينية يلاحظ أن قيمهم تصبح متماثلة مع قيم الجماعة تلك، ومن الأمثلة عليهم أولئك الذين يسافرون إلى الخارج بهدف العمل أو العلم(القريوتي، 2003: 161).

وهناك مصادر أخرى للقيم منها:

1- جماعة العمل: يتأثر الفرد غالباً بقيم الجماعة التي يعمل معهم وذلك بهدف رغبته بالانخراط معهم حتى لا يشعر بالعزلة (البنوي، 2005: 9).
2- مصادر مهنية وتنتج هذه القيم عن الجمعيات المهنية المتخصصة في مجالات علمية وعملية نقابات مختلفة وترتبط القيم الصادرة عن المهنية بأساليب وطرق ممارسة المهنة بالشكل الصحيح (تويجر، 2003: 12).
3- مصادر إعلامية: تساهم وسائل الإعلام المختلفة من مكتوبة ومرئية ومسموعة بشكل كبير في تشكيل قيم الأفراد والتأثير عليها وتغييرها فقد اصبح الفرد خاضعاً للإعلام والبرامج الإعلامية المنظمة (المعايطة، 2005: 7) وقيام الإعلام بنقل أنماط السلوك المقبول في المجتمع والقيم الأصيلة ومساندتها يؤدي

إلى امتصاص أبناء المجتمع لهذه القيم والمعايير وبالتالي اكتساب شخصية ذات سمات إيجابية (الحنيطي، 2003: 33).

4- المصادر التربوية والتعليمية: تقع المسؤولية الكبرى في غرس القيم الأخلاقية والاجتماعية الحسنة بالأطفال على عاتق المؤسسات الاجتماعية كلها من مدارس ومعاهد وجامعات وحيث يعمل التعليم على تكوين قيم جديدة في أذهان الأفراد وأفكارهم، فالتعليم هو من أهم الوسائل التي تعرف الأجيال المتلاحقة بأن لكل جيل قيماً ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها وما يتفق مع التغييرات المستجدة (الحنيطي، 2003: 32).

6.2.2 أنواع القيم

يعد الهدف من تصنيف القيم في مجموعات بالاعتماد على أبعادها وسماتها هو تسهيل دراستها وفهمها، وهنالك عدد كبير من هذه التصنيفات نظراً لاختلاف اتجاهات المنظرين الفكرية واهتمامهم بالنسبة لموضوع القيم، ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

يعد تصنيف سبرانجر (Spranger) من أكثر التصنيفات انتشاراً على مستوى العالم وقسم القيم إلى ستة أقسام في كتابه أنماط الرجال (Types of Men) واتبع في تصنيفه حسب المحتوى، وهذه القيم هي: (أنور، 1993)

1- القيم النظرية (Theoretical Value): وهي القيم التي تعبر عن اهتمام الفرد وميوله في اكتشاف الحقيقة، ويتميز اصحاب القيم النظرية بالنظرة الموضوعية النقدية والمعرفة التنظيمية.

2- القيم الاقتصادية (Economical Value): وتعبر عن الاهتمامات العملية ذات الفائدة والمنفعة والثروة ويتميز أصحابها بالنظرة العملية كرجال الأعمال.

3- القيم الجمالية (Aesthetic Value): وتعبر عن ميل الفرد إلى ما هو جميل من حيث الشكل والانسجام وأصحابها ربما يكونون فنانين وممتذوقين للفن.

4- القيم السياسية (Political Value): وتعبر عن أفراد لديهم حب السلطة والقوة والسيطرة والعمل السياسي.

5- القيم الاجتماعية (Social Values): وينظر أصحاب هذه النظرة القيمية إلى الآخرين على انهم غاية وليسوا وسيلة لغاية معينة وتعبر عن اهتمام الفرد بحب الناس والتضحية من اجلهم.

6- القيم الدينية (Religious Values): ويهتم الأفراد أصحاب القيم الدينية في عبادة الخالق وطاعته تنفيذاً لأوامره وطلب رضاه، ويتميزون بميلهم لمعرفة ما وراء الطبيعة والعالم الظاهري.

ومن منظور إسلامي فقد صنفت القيم في ضوء عدد من المعايير من أهمها:(البنوي، 2005: 10)

1- ارتباط القيم بأبعاد الشخصية الإنسانية وتشمل قيم مرتبطة بالبعد المادي وقيم مرتبطة بالبعد العقلي، وقيم مرتبطة بالبعد الوجداني، وقيم مرتبطة بالبعد الاجتماعي وقيم مرتبطة بالبعد الايماني وقيم مرتبطة بالبعد الروحي.

2- درجة الإلزام، حيث أن هناك قيم ذات طابع إلزامي كما هو في المعتقدات الدينية.

3- تحقيق المصلحة المتعلقة بحفظ الدين والعقل والمال والنسل.

4- الأطلاق والنسبية: وتضم القيم المطلقة المستمدة من القرآن الكريم والسنة البنوية الشريفة أما المستوى الثاني فيضم القيم النسبية وترتبط وتخضع للاجتهاد الذي لا يتعارض مع النص الصريح.

وأوردت (البنوي، 2005: 11) أيضاً مجموعة من الأنواع للقيم منها:

1- قيم مادية من صنع الإنسان.

2- قيم معنوية أو روحية مستمدة من الأديان والشرائع.

3- قيم فردية وتنظيم علاقة الفرد مع نفسه.

4- قيم محلية قومية إنسانية وهي تصنف حسب النطاق الجغرافي.

5- قيم اجتماعية خاصة بالمجتمع كالتعاون والصرف والأمانة والمساواة.

6- قيم تنظيمية: تختص بالمنظمة كالولاء والإلتزام والكفاءة واحترام هرمية الإدارة.

7- القيم النسبية والوسائطية: وهي التي يعنى بها علماء الاجتماع.

وصنف القيم إلى عدة أنواع ضمن مجموعة من الأنماط منها: (أنور، 1993)

1- أنماط القيم حسب مقاصدها: وقسمت إلى نوعين

أ- قيم وسائلية: اي انها قيم تعتبر وسيلة لتحقيق غايات أبعد.

ب- قيم نهائية: وهي الأهداف والفضائل النهائية التي تضعها الجماعات لأفرادها.

2- أنماط القيم حسب شدتها وإلزامها:

أ- القيم الملزمة الناهية (ما ينبغي أن تكون)

ب- القيم التفضيلية (ما يفضل أن يكون).

ج- القيم المثالية (ما يرجى أن يكون).

3- أنماط القيم حسب شيوعها: وتقسم القيم ضمن هذا النمط إلى نوعين رئيسيين:

أ- القيم العامة: وهي القيم المنتشرة في المجتمع ككل.

ب- القيم الخاصة وهي المتعلق بفئة أو جماعة أو شريحة من المجتمع.

4- أنماط القيم حسب وضوحها:

أ- القيم الصريحة

ب- القيم الضمنية.

5- أنماط القيم حسب ديمومتها:

أ- القيم العابرة: وهي القيم الزائلة بسرعة، وتمتاز بعدم قدسيتها لدى الناس.

ب- القيم الدائمة وهي القيم التي تدوم طويلاً وتمتد جذورها إلى أعماق التاريخ.

وتختلف القيم التنظيمية في طبيعتها ووظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيماً دينية أو سياسية أو فكرية أو غيرها، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، وتتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها تكون أضيق من نطاق ومجال القيم الأخرى (حمادات، 2006).

3.2 القيم التنظيمية

إن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها العاملين فيها، فهي تؤثر على سلوكهم داخل المنظمة، محددة بذلك الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم لقراراتهم، ووضع الأهداف والسياسات ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة (فرنش وجونير، 2000).

1.3.2 مفهوم القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية هي القيم ذات الصلة بالمنظمات وما يسود بداخلها من قيم يلتزم فيها أعضاؤها في تعاملهم فيما بينهم ومع البيئة الخارجية مثل قيم الكفاءة والولاء والالتزام بالقوانين واحترام التسلسل الإداري والحرص على مصلحة المنظمة(التويجر، 2003: 12).

وعرف المدهون والجدراوي المشار إليهما في (التركي، 2001: 10) القيم التنظيمية بأنها "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ويرى كل من (فرانسيس ووودكوك، 1995: 7) أن القيم التنظيمية تمثل الاعتقادات التي تبنى عليها المنظمة أعمالها، وهي الاختيار بين الصالح والسيء، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل من وجهة نظرهما السلوك وتشكل اساس المنظمات. أما (مقدم، 1992: 150) فعرف القيم التنظيمية بأنها "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك.

وعرف كل من (فرنش وجونير، 2000: 111) القيم التنظيمية على أنها الاعتقاد عما هو مرغوب في المنظمة أو الشيء الجيد وعلى سبيل المثال "حرية الرأي" وما هو غير مرغوب "عدم الأمانة". ويرى (القريوتي، 2003: 157- 158) بأن المنظمات الإدارية تسعى دوماً لنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق اهدافها المستقبلية ولتقليل الصراع من حولها. أما (حريم، 2003: 328) فيرى بأنه من المتوقع أن ينال موضوع القيم في أداء المنظمات وأنشطتها وعملياتها اهتماماً أكبر

في المستقبل وذلك بسبب الأزمات الخطيرة التي سببتها ولا زالت تسببها بعض المنظمات الكبرى.

وتعبر القيم عن فرض الإدارة وفلسفتها بالتعامل مع مكونات المنظمة المادية والبشرية من وجهة نظر تطبيقية وفكرية، فالقيم تعمل على توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة ضمن ظروف تنظيمية مختلفة في حال نجاح المنظمة بتبني القيم الإيجابية ومقدرتها على جعل العاملين يلتزمون بتطبيقها. ولا شك بأن هذه العملية تتطلب أن تكون القيم موجودة أصلاً لدى الإداريين في الإدارة العليا بالمنظمة لما يقع على عاتقهم من أدوار توجيهية لباقي العاملين، فلابد من أن يكونوا اصحاب نظام قيمي مؤثر وفعال (التويجر، 2003: 18).

وترى (البنوي، 2005: 11) بأن للقيم التنظيمية صلة وثيقة بمجموعة المفاهيم الإدارية السائدة مثل الكفاءة والولاء والالتزام بالقوانين والحرص على مصلحة المنظمة العامة والخاصة واحترام هرمية المنظمة.

ويمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: الاعتقاد الثابت بأن نمط معين في التنفيذ هو أكثر تفضيلا بالنسبة للمنظمة في مقابل نمط الرقابة. وقد وصفت القيم التنظيمية بأنها منبثقة من القيم الشخصيـة, ويرى كل من الكتاب ميروفر, رافرتي وكابانوف (Maeirhofer, Rafferty & Kabanoff, 2003) ان اهمية القيم الشخصية والتنظيمية تختلف باختلاف المراحل التي تم خلالها اكتساب هذه القيم أو تغييرها أو المحافظة عليها. وتوصف المنظمة بأنها فاعلة وناجحة اذا كانت تتمتع بثقافة قوية, وتكون المنظمة كذلك اذا كانت ادارتها قادرة على ضبط قيم موظفيها, وبهذا نجد بأن القيم التنظيمية مكونا رئيسيا للثقافة التنظيمية.

وقد وضع (فرانسيس، 1995: 47- 50) مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في القيم التنظيمية الواضحة انطلاقاً من أن القيم التنظيمية مستخلصة من خبرات ومعتقدات وأحاسيس المديرين في الإدارة العليا فتوضيحها مهم لأن القيم التنظيمية على الأغلب تكون المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي، والشروط كالتالي:

1- اختيار القيم من بين عدة بدائل: ان عملية اختيار القيم تعزز الالتزام بها نظراً لأن القيم التي يختارها الفرد/ العامل/ الموظف عن قناعة سيكون حريصاً عليها ويحافظ عليها بشدة.

2- تكون القيم متسقة بعضها مع بعض: إن القيم غير المتناغمة مع بعضها البعض والمنطلقة في اتجاهات متعددة وأهدافها غير متسلسلة بشكل منطقي سليم غالباً ما تكون قيم هدامة، فعلى القيم البناءة أن توضح بشكل متسق وان تدعم بعضها البعض.

3- تكون القيم محدودة العدد: إن القيم الإنسانية بشكل عام عادة ما تكون قليلة العدد ومنتقاة، فأيضاً على المنظمة أن تحاول تبني عدد قليل ومحدود من القيم حتى لا تكون بكثرتها مربكة للجهود ومبددة لها، فالقيم التنظيمية لابد أن تكون محددة العدد ذات نظرة غير محدودة الرؤيا وعميقة.

4- تكون القيم عملية: على الإدارة أن تحرص دوماً على عدم الدمج بين الآمال الزائفة او المستحيلة مع قيمها الخاصة بها، ويجب أن تخضع كل القيم التنظيمية لاختبار "على سبيل المثال" لدعم كل قيمة في كل الاحتمالات، فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تكون ضعيفة ولا يجب أن تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة او غير واقعية.

5- تعزز القيم الأداء: إن عملية تعزيز الأداء من قبل القيم التنظيمية يعد جزءاً من تطوير استراتيجية المنظمة، فلابد من ان تحدد كل شركة/ منظمة القيم المرغوبة أو ما هو مطلوب من موظفيها وما هو العائد مقابل ذلك، وتظهر القيم بذلك على انها عبارة عن وسيلة تمكينية (Enabling Device) وأدوات لتشكيل المنظمة من اجل أن تحقق أهدافها الأدائية.

6- القيم جذابة وتدعو إلى الفخر: إن توحد او اندماج العاملين مع أهداف المنظمة وقيمها يجعلهم يشعرون بالمسؤولية وبأنهم جزء من المنظمة ككل ولذا فإن على القيم التي تؤديها المنظمة ان تلامس بعمق عواطف العاملين وتطلعاتهم وبذلك يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة، فلابد أن تعكس قيم المنظمة

الشعور بالفخر والاعتزاز لدى الموظفين عندما يقومون بدورهم في انجاز الأهداف لتصبح حقيقية على أرض الواقع.

7- القيم قابلة للتوصيل: إن مهمة المدير الأساسية هي ترجمة القيم لمصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد من أفراد المنظمة، ولذا فإن أي مجموعة تتبنى القيم بالمنظمة يجب أن تكون من المديرين أنفسهم، ولذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم وتعبيراتهم عن القيم. وهذا ما يسمى بالاتصال الرمزي.

8- تدوين القيم: إن عملية تدوين القيم اي الالتزام بها خطياً له ثلاث فوائد محتملة ألا وهي: توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، وكما أنه يثير النقاش حولها ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال، وتقع مسؤولية تدوين القيم على قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة بعد الاطلاع على قيم المنافسين وتحديد القيم التي سوف تشكل الأساس لمستقبل منظمتهم.

وبشكل عام فإن قيم تطوير المنظمات تميل نحو الإنسانية والتفاؤل والديمقراطية، فالقيم الإنسانية تدعو إلى احترام الفرد وتقديره ومعاملة الناس بكرامة، وافتراض أن للجميع قيم متأصلة وتفترض القيم التفاؤلية أن الناس طيبون وأن العقلانية والنية الحسنة وسائل لتحقيق التقدم والقيم الديمقراطية تؤكد على حرمة الفرد وحق الناس بالابتعاد عن الاستخدام الاعتباطي والسيء للنفوذ (فرنش وجونير، 2000: 111).

ويرى (القريوتي، 2003: 158-159) بأن هناك مجموعة من القيم التنظيمية الواجب توافرها في المنظمة والتي تسعى المؤسسات الإدارية إلى إيجادها وتأكيدها منها:

1- القيم الاقتصادية: وتختلف القيم الاقتصادية من مجتمع لآخر ولكن في المجتمعات الراسمالية فإن القيم المادية السائدة هي الحصول على الثروة هو الأساس وتتحدد قيمة العمل بمقدار ما يدر من دخل، ولا شك أن على المنظمة ان تعطي للقيم الاقتصادية مضموناً يحمل مضامين اجتماعية.

2- قيم التنافس: والتي تظهر في محاولة تحقيق أرقام قياسية جديدة في مجالات الإنتاج والأرباح بين المنظمات بعيداً عن تغليب مفاهيم الانسجام والتآلف وتغليب رأي الجماعة على الفرد كما يحدث في المجتمعات الأقل تطوراً.

3- قيمة الوقت: يعد الوقت أحد الموارد الرئيسية والأساسية للمنظمة ومن القيم التي لابد ان تسود في المنظمة هي احترام الوقت والمواعيد ويجب استثمار الوقت بشكل كفء ويجب تحديد وحدة العمل في المنظمة لضبط عملية التاخير والتغيب.

4- قيم التنافس الفردي وتشجيع روح الفريق: وتتمثل قيم التنافس الفردي بإعطاء الجوائز الفردية أو زيادة بالأجر حسب معدل الإنتاج للعاملين المتميزين ولابد أن تضمن المؤسسة تشجيع روح الفريق حتى لا تطغى على روح التنافس الفردي فكلا القيمتان من مستلزمات الإدارة الناجحة.

وقد قام (فرنش وجونير، 2000: 123) بعمل دراسة مسحية لتصنيف اهم القيم التنظيمية والتي تعد ملازمة لعمل تطوير المنظمات وقد صنفت بالترتيب الآتي حسب الأهمية:

1- زيادة الفاعلية والكفاءة.
2- إيجاد الانفتاحية في الاتصالات.
3- تمكين الموظفين من التنفيذ.
4- تعزيز الانتاجية.
5- تشجيع المشاركة التنظيمية.

وكانت القيم الخمس التالية هي الأكثر ملازمة لعمل تطوير المنظمات:

1- تمكين الموظفين من التنفيذ.
2- إيجاد الانفتاحية في الاتصالات.
3- تسهيل ملكية العملية والمنتج.
4- تشجيع الثقافة التعاونية.
5- تشجيع البحث والتعليم المستمر.

2.3.2 أنواع القيم التنظيمية:

قسم (فرانسيس وو ودكوك، 1995: 40-44) القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة فرعية في أربع قضايا جوهرية رئيسية محاولان إثبات فرضيتهما القائمة على ان اساس الإدارة الناجحة هو السعي بنشاط وإصرار نحو تحقيق هذه القيم وهي:

أ- إدارة الموارد: من أجل إحراز النجاح فإن على الإدارة تحديد مصادرها البشرية بدقة واختيارها بعناية وتدريبها باتقان وتحفيزها بجد، وهذا ما يطلق عليه "إدارة الموارد" وتضم هذه القضية الجوهرية ثلاث قيم فرعية هي:

1- النفوذ (القوة): إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة وهي لابد أن تتبنى قيمة "المديرون يجب ان يديروا".

2- الصفوة إن المنظمة الناجحة هي التي تدرك الأهمية الحيوية للحصول على افضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية والتطوير المستمر لكفاءاتهم وتتبنى قيمة "النخبة دائماً في القمة".

3- المكافأة: إن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه.

ب- إدارة المهمة: تهتم المنظمات بشكل عام بالنتائج وليس بشدة وصعوبة المهمة، فالعمل بالنهاية يجب أن يؤدى وبإتقان ايضاً، وتتطلب عملية إدارة المهمة التركيز على اهداف واضحة والعمل بكفاءة إلى جانب توفير المصادر وتضم هذه القضية الجوهرية القيم الفرعية الثلاث التالية:

1- الفعالية: إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج وتتبنى قيمة "أعمل الأشياء الصحيحة".

2- الكفاية: إن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء كما أنها باستمرار تنمي الاعتزاز والفخر على أساس اداء العمل وتتبنى قيمة "عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة".

3- الاقتصاد: إن المنظمة الناجحة تدر أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية فإنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها وغياب رقابة التكاليف الفعال فكل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغاً وبالتالي تتبنى هذه القيمة "لا شيء مجاناً".

ج- إدارة العلاقات: يحتاج الأفراد في المنظمة أن تتم معاملتهم بلطف وأن يشعروا بقيمتهم وأن يثقوا بعدالة القواعد والأنظمة وهذه الأمور تجعل الموظفين يقدمون ولاءهم للإدارة التي يدرون أنها مناسبة لأن تديرهم، وتضع هذه القضية ثلاثة قيم فرعية وهي:

1- العدل: إن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تعامل موظفيها بشيء من اللطف والعدل وتعزز الثقة والولاء لديهم وبالتالي تدرك وجهات نظرهم وإدراكهم وشعورهم وتتبنى القيمة "من يهتم يكسب".

2- فرق العمل (العمل الجماعي): يستمتع الافراد بالانضمام للآخرين والعمل معهم وبالتالي فإن العمل الجماعي يكون غالباً متقن والمنظمة الناجحة هي التي بإمكانها جني القواعد من فرق العمل الفاعلة وتتبنى القيمة "العمل معاً بانسجام".

3- القانون والنظام: تقوم القوانين بدورها بتوفير القواعد الأساسية للسلوك المقبول والمنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات ولذا فإن المنظمات تمارس نفوذاً كبيراً في حياة المواطنين وعلاقاتهم وتتبنى قيمة "العدل لابد أن يسود".

د- إدارة البيئة: على الإدارة أن تفهم بيئتها الداخلية والخارجية على أكمل وجه ويجب توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة على الصعيد الفني والتنافسي والاقتصادي والاجتماعي ولتنجح المنظمة وتستمر في بيئتها يجب أن تصوغ استراتيجية للدفاع عن مصلحتها وتضم هذه القضية ثلاث قيم فرعية رئيسية هي:

1- الدفاع: إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية، وعلى المنظمة ان تستفيد من الأفراد الموهوبين الذين يقومون بإعداد الخطط الاستراتيجية من أجل زيادة نشاطهم التجاري وحسب التنافس وتتبنى القيمة "اعرف عدوك".

2- التنافس: إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، فأن تكون منافساً هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وتتبنى هذه القيمة "البقاء للأصلح".

3- استغلال الفرص: إن المنظمة الناجحة هي التي تنتهز الفرص بسرعة على الرغم من المخاطر المحيطة بذلك، فالمنظمة لا يمكنها تجاهل الأمور الفجائية وعلى المنظمة ان تبحث عن فرص في الخارج بدلاً من ان تعطي المنافسين المجال لينزعوا منها أفضل الفرص، وتتبنى هذه القيمة "من يجرؤ يكسب".

ويلخص الجدول (1) مجموعة القضايا والقيم السابقة

وقد صنف كوين وروورباخ (Quinn and Roharbaugh) القيم التنظيمية لأربع أنواع وتضم:

1- قيم الهدف الرشيد: وتقوم على مبادئ النظريات الكلاسيكية.

2- قيم العلاقات الإنسانية: وتقوم على مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.

3- قيم النظام المفتوح: والتي تنظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويؤثر بعناصرها ويتأثر بها.

4- قيم العمليات الداخلية: وتركز قيم العمليات الداخلية على النشاطات والعمليات الداخلية للمنظمة مع الحرص على كفاءتها وفاعليتها وكيفية التعامل مع المستجدات (التويجر، 2003: 22).

الجدول رقم (1)

القضايا والقيم

القضايا الجوهرية	القضايا الفرعية	القيم
إدارة الموارد	القوة	المديرون يجب أن يديروا
	الصفوة	النخبة دائماً في القمة
	المكافأة	الأداء ملك
إدارة المهمة	الفعالية	عمل الأشياء الصحيحة
	الكفاية	علم الأشياء بطريقة صحيحة
	الاقتصاد	لا شيء مجاناً
إدارة العلاقات	العدل	من يهتم يكسب
	العمل الجماعي	العمل دائماً بانسجام
	الاقتصاد	العدل لابد أن يسود
إدارة البيئة	الدفاع	اعرف عدوك
	التنافس	البقاء للأصلح
	استغلال الفرص	من يجرؤ يكسب

المصدر: فرانسيس و وودكوك (1995: 45).

3.3.2 أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

تؤثر القيم التنظيمية السائدة على أنشطة العاملين في المنظمة من مدراء وأفراد، خاصة الذين يشتركون في صنع القرار لذا فلابد من ان يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة (الحنيطي، 2003: 34).

ومن وجهة نظر (عامر، 1994: 151) فإنه يتم تحديد القيم التي تؤثر في صنع القرار كما يلي:

1- تحديد الأهداف: عند قيام المدراء بتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه وتحديد الأهداف من ذلك فإنه من الممكن أن يؤثر الحكم على القيم في مثل هذه الحالة.

2- تحليل البيانات: تؤثر القيم في هذه الحالة على القيم التي يحملها الفرد من حيث التعامل مع المعلومات التي يجمعها ومدى ثقته بها وبمصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيراتها.

3- وضع البدائل: لاشك بأن الفرد لا يستطيع أن يفكر في بدائل لا تتفق ومعتقداته عند اختيار القرار المناسب وبالتالي يتدخل الحكم القيمي عند التفكير بالبدائل.

4- تنفيذ القرار: بعد عملية صنع القرار تأتي عملية اتخاذ القرار وتنفيذه وتؤثر القيم التي يتحملها المدير على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار.

5- التقييم والمتابعة: يؤثر الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقويم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق.

4.2 الرضا الوظيفي

اهتمت المنظمات بإدارتها العليا بشكل أساس بالموارد البشرية بمختلف فئاتها الإدارية، الفنية، العلمية، والمهنية كونها العامل المكون للمنظمات والتي لا تقوم لها قائمة دونه، آخذه في الاعتبار عدداً من الجوانب في سبيل تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل.

ومن هذا الدور الهام للأفراد في المنظمات عنيت المنظمات الناجحة بتحقيق العدل والانصاف بين العاملين وإعطاءهم الأهمية العظمى في حياة المنظمة سواء ما يتعلق بواجباته المهنية والإدارية أو ما يتعلق منها بالأجر المعقول مقابل عمله أو ظروف العمل الأخرى وبناء العلاقات بين الموظفين والإداريين على أساس الاحترام والتقدير المتبادل (فضل الله، 1988).

ويشير الباحثين الذين تناولوا الرضا الوظيفي بالبحث والدراسة بأن الاهتمام بجوانب تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات ظهر في بدايات القرن العشرين وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أن هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح لارتباطه بمشاعر الفرد

التي غالباً ما يصعب تفسيرها كونها مختلفة من فرد لآخر ومن موقف لآخر، إلا أن النفس البشرية تميل إلى العمل لتحقيق الذات والاستقرار، ولهذا فـالموظف إمـا أن يكون راضٍ عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل، ومن هنا يأتي دور المنظمات في تحقيق جوانب وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين (العتيبي، 1995).

ومن الأسباب الجوهرية التي دعت إلى هذا التباين في تحديد مفهوم واضـح للرضا الوظيفي هو ظهور عدة مفاهيم أخرى تتشابه إلى حد ما بالرضـا الـوظيفي مثل الروح المعنوية والاتجاهات والميول، ونتيجة لارتباطه بالجانب الوجداني فـي حياة العاملين والذي يعجز العامل في غالب الأحيان تفسير مكنوناته وقدرتـه علـى إخفاء مشاعره مما يصعب تحديد مستوى الرضا لديه عن العمل.

1.4.2 مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي نظراً لتعدد الكتابات التي تناولت هذا المفهوم. وقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي في محاولة منهم للإشارة إلى الاتجاهات العاطفية لدى الفرد تجاه العمل، والتي يتم التعبير عنها بشتى الصور السلوكية.

ومن هذه التعريفات ما ذهب إليه (الراجحي، 2003، 8) بقوله أن الرضا الوظيفي هو الظاهرة الشعورية النفسية التي تنشأ عن حالة التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه بصورة فعلية، وهي التي تؤدي إلى الارتياح والقناعة أو السعادة عن العمل الذي يؤديه الإنسان. في حين عرفه هيربرت (Herbert, 1990:146) بأنه مشاعر الأفراد تجاه الأعمال التي يؤدونها، والتي تعتمد على ما يتحقق لهم نتيجة لهذه الأعمال وما يتوقعونه منها. وعرفه نسترن (Nestern, 1994:319) شعور الفرد تجاه عمل معين يتألف من مجموعة الاتجاهات المتعلقة بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، والأجر الذي يحصل عليه، والترقية التي يحصل عليها، وعلاقته مع مجموعة العمل، والخدمات التي تقدمها المنظمة له.

كما عرف الرضا الوظيفي بأنه "تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبـة

في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية وهذا التفاعل إمـا أن يكـون إيجابياً وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبياً وعندها يشعر الفرد بعـدم الرضا والذي يتأتى نتيجة لعوامل مادية أو معنوية" (بدر، 1983).

وعرفه (الصبحي، 1413هـ) بأنه "حالة من القناعة والقبـول فـي إشـباع الحاجات والرغبات الناتجة عن الوظيفة من خلال تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له مما يؤدي إلى زيـادة الإنتـاج بكفـاءة وفاعلية".

كما عرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائـه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار مايحصل عليه فعلاً في هذا العمل (الفالح، 2001).

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه حالة شعورية نفسية تنشأ عن حالة التوافق بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه بصورة فعلية، فيما يتعلق بالأجر الذي يحصل عليه، والترقية التي يحصل عليها، وعلاقته مع مجموعة العمل، والخدمات التي تقدمها المنظمة له.

2.4.2 أهمية الرضا الوظيفي

ان اهمية القوى العاملة تتمثل في كونها الثروة الحقيقية لخدمة التنمية وسـبباً في تحقيق أهداف المنظمة، فالعنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها سـتبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها (العتيبي، 1991).

وتنبهت المنظمات إلى هذه الحقيقة فكانت أولى مهامهـا هـي إدارة القـوى البشرية التي اصبحت تتصدر قائمة المهام التي تواجه أية منظمة من خلال لتوجيـه العاملين وحفزهم والتنسيق بينهم لكي تضيف نشاطاتهم إلى أهداف المنظمة.

وتعتبر الإدارة الناجحة التي تعنى بتحقيق عناصر الرضـا للعـاملين علـى مختلف مستوياتهم الوظيفية نموذجاً للمنظمات الناجحة المحققة لأهدافها، وقد تعددت الدراسات في هذا المقام وتناولت تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من عدة جوانـب

كالمشاعر الإنسانية للعاملين وظروف العمل، والبيئة المحيطة والـدوافع والحـوافز المقدمة لهم سواء المادية منها والمعنوية (العديلي، 1986).

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في انه يحقق التوافق النفسي والاجتمـاعي للأفراد وزيادة إنتاجيتهم، كما يساعد الإدارة على تصميم بيئة العمل التـي تحفـز العاملين على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وجهود العاملين بأقل وقت ممكن بما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية وتحقيق الجودة الـشاملة وبالتـالي نجاحهـا وتحقيق أهدافها المنشودة.

3.4.2 محددات مشاعر الرضا الوظيفي

أشار (الراجحي، 2003: 51) إلى مجموعة من المحددات المتعلقة بمشاعر الرضا الوظيفي وهي كما يلي:

1. رضا الإشباع الذي تحقق العوائد الوظيفية، فكلما كان إشباع الفرد الناجم عن الحوافز من العمل عالياً كلما كانت مشاعر رضا الإشباع لديه عالية.
2. رضا الانجاز وإدراك الفرد للفرق بين العوائد الفعلية والمتوقعة، إذ تتأثر مشاعر رضا الانجاز المرتبطة بنوع معين من عوائد العمل مثل الأجر وظروف العمل بالفرق ما بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد بصورة فعلية وما يتوقع الحصول عليه. وكلما ازداد مستوى العوائد الفعلية على العوائد المتوقعة كلما انخفض رضا الانجاز لدى الفرد.
3. رضا عدالة العائد، إذ يلجأ الفرد إلى مقارنة ما يحصل عليه من عوائد مع ما حصل عليه الآخرون.
4. درجة تحمل الفرد للإساءة، إذ تلعب الفروق النفسية، العوامل الوراثية، الفروق الفردية، والظروف المعيشية دوراً مهماً في درجة تحمل الفرد للإساءة.

4.4.2 نظريات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم التوجهات النظرية التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلى توجهين رئيسيين هما: (الصراف وآخرون، 1994: 14)

(أ) التوجه المادي الذي يركز على الدخل والمكافآت المادية.

(ب) التوجه المعنوي الذي يركز على العلاقات الإنسانية والاعتبارات النفسية والاجتماعية.

وتنطلق معظم التوجهات النظرية السائدة منهما، ففي حين تهتم بعض النظريات مثل نظرية الادارة العلمية بالحوافز المادية بوصفها السبيل الأمثل لزيادة الدافعية وزيادة الرضا الوظيفي، فان نظرية عدالة العائد تعد مستوى رضا الفرد الوظيفي يتوقف على مدى العائد الفعلي الذي يحققه له العمل مقارنة بما يتوقعه.

أما نظرية العدالة والمساواة في تفسيرها للرضا الوظيفي فتعتبر أن ادراك العدالة بين العاملين هي في الواقع من أهم العوامل المؤدية للرضا الوظيفي من عدمه. إذ أن المعيار الذي يستخدمه العامل في تحديد مدى تحقق العدالة بالنسبة له يتم من خلال مقارنة العامل للجهد الذي يبذله (المدخلات) والمكافآت التي يحصل عليها (المخرجات) مع ما يقدمه ويحصل عليه الآخرون. (الصراف وآخرون، 1994: 14)

وفي المقابل تركز نظرية هيتزبرغ (Hertzberg) على وجود مجموعتين من العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين، وهما: (العمري، 1992: 15)

1. عوامل الدافعية، وتتألف من: الانجاز، والاعتراف بالجهد، وطبيعة العمل، وتحمل المسؤولية، والتقدم الوظيفي.
2. العوامل الصحية أو الوقائية، وتتألف من: سياسة المنظمة، والادارة والإشراف، والراتب، والعلاقات الشخصية السائدة في المؤسسة.

وتوصل (العمري، 1992: 21) إلى جملة من الملاحظات المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي في المجال التربوي من خلال استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت البحث في ولاء المعلمين وارتباطهم بمهنة التعليم واتجاهاتهم نحوها والرضا الوظيفي لديهم، وتتمثل هذه الملاحظات بما يلي:

1. يتأثر الرضا الوظيفي بثلاثة عوامل رئيسة، هي: العوامل التنظيمية، والعوامل البيئية، والعوامل الذاتية أو الشخصية.
2. تباينت مستويات الالتزام بالعمل التربوي أو الولاء له أو الرضا عنه وفقاً بين العديد من الدراسات تبعاً لتباين الزمن والبيئة الثقافية والمستوى الوظيفي وأدوات القياس المستخدمة.
3. هنالك تباين بين الدراسات في مجال العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الذاتية أو الوظيفية، وليس هنالك على الأغلب ارتباط ما بين العوامل الذاتية والرضا الوظيفي خاصة على المستوى الإداري.

5.2 الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات القيم التنظيمية، وقد قام الباحث بالإطلاع عليها، والتي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة، وقسم الباحث هذه الدراسات إلى دراسات عربية، وأخرى أجنبية، وعلى النحو التالي:

1.5.2 الدراسات العربية

أجرى (الجريد، 2007) دراسة بعنوان "**التحفيز ودورة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشطرة منطقة الجوف"،** هدفت هذه الدراسة الى معرفة الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف في بيئة العمل الوظيفية، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، وتوصلت الدراسة الى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف، وأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف، وأن أفراد البحث راضين الى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف، وأن هنالك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

وأجرى (الدهش، 2006) دراسة بعنوان "**المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرج**"، هدفت الى معرفة مستوى الرضا لدى العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض وفقاً لنظرية هيرزبيرج، والتعرف على واقع المتغيرات التنظيمية (حجم الإدارة، استخدام الصيغ الرسمية، درجة المركزية، نطاق الإشراف) بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض، وعلى واقع المتغيرات الوظيفية (الخبرة، طبيعة الوظيفة، العائد المادي، التدريب) بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض، التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (الجنسية، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي) على مستوى رضا العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض, توصلت الدراسة الى العاملون الإداريون بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض موافقون على أنهم راضين وظيفياً بمتوسط موافقة بلغ وهم موافقين تماماً على أنهم راضين تماماً الرضا عن ثلاثة جوانب من الجوانب التفصيلية لوظائفهم، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متغيري حجم الإدارة والرضا الوظيفي، وهناك علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين متغيري الرضا الوظيفي ودرجة المركزية في الإدارة، وهناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين متغيري الرضا الوظيفي وفاعلية الإشراف في الإدارة.

وأجرى (حمادات، 2006) دراسة بعنوان: "**قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**"، هدفت الى تحديد ما هو الصواب وما هو الخطأ وما يجب ان يكون عليه سلوك الموظف في إطار هذه المعايير، وهدف أيضا الى ضمان تصرف الموظف في شؤون العمل بشكل موضوعي ونزيه وغير متحيز وذلك عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية في الادارة، وقد تكونت عينة الدراسة من (296) مديراً ومديرة، و (620) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت مرتفعة، وان مستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين جيداً، واوصت الدراسة بتحديد

عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار معلمي ومديري المدارس الثانوية، وتعميم تجربة المديرين والمعلمين المتميزين، والملتزمين وظيفياً.

وقامت (البنوي، 2005) بدراسة بعنوان "**إتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية (الاجتماعية والتنظيمية)"،** هدفت إلى معرفة اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية، تكونت عينة الدراسة من (113) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين لأبعاد الالتزام بالقيم الثقافية الاجتماعية والتنظيمية في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وإلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم الثقافية الاجتماعية والتنظيمية مجتمعة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الراتب، الخبرة، المؤهل العلمي).

وقام (السعودي، 2005) دراسة بعنوان "**العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية**" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، وقد اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في هذه الوزارات بلغت (586) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما مقداره (26.8%) من التباين في الرضا الوظيفي. ووجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية كل على حدة وبين الرضا الوظيفي وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بعد الثقة في السياسات الإدارية، حيث فسر ما مقداره (23.5%) من التباين في المتغير التابع، واختلاف تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، العمر). بينما لا يوجد اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

واجرت (المعايطة، 2005) دراسة بعنوان "**الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية واثره على الأداء الوظيفي وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية"،** هدفت إلى معرفة مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية

وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية، واستقصاء أثر كل من (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر والحالة الاجتماعية) على تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: هنالك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية في الوزرات الأردنية والقيم الاجتماعية السائدة؛ وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر والحالة الاجتماعية)، هنالك أثر إيجابي لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على أبعاد الأداء الوظيفي المتعلقة بالانضباط والانتماء الوظيفي، هنالك أثر سلبي لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية على أبعاد الأداء الوظيفي المتعلقة بإنجاز المهام وعلاقة الموظف مع الرؤساء وخدمة الجمهور والتعاون مع الزملاء، استنادا للنتائج التي تمخض عنها البحث فقد تم اقتراح عدد من التوصيات منها ضرورة تبني سياسة وطنية شاملة بهدف تنمية وعي المواطنين بقيم الوظيفة العامة واحترام الأنظمة والقوانين وضرورة الفصل بين الأدوار الشخصية والوظيفية أثناء ممارسة العمل الرسمي.

أجرى (الحنيطة، 2003) دراسة بعنوان "**القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء**" هدفت إلى معرفة العلاقة بين التنظيم وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية، وكذلك تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية، تكونت عينة الدراسة من (295) موظفاً مدنياً وعسكرياً من العاملين بالخدمات الطبية تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة، ويصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل مرتفع، كما أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية، ووجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام – التنافس – القوة – الدفاع – الكفاية. حيث

ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد أما بقية الأبعاد لم يثبت لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

وقام (التويجر، 2003) بدراسة بعنوان "**القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**"، هدفت إلى معرفة اثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (418) مديراً، وبينت نتائج الدراسة أن القيم الشخصية والتنظيمية لها أثر هام في فاعلية المديرين، وان القيم الشخصية رتبت تنازلياً كالآتي: القيم الدينية، والفكرية، والاجتماعية، والسياسية، والجمالية، والاقتصادية. كما رتبت القيم التنظيمية تنازلياً على النحو الاتي: قيمة الفريق، والتغير، والشفافية، والاهتمام بالموظفين، والثقة المتبادلة، والإبداع، والعدالة، والمشاركة في صنع القرار.

وأجرى (المدلج، 2003) دراسة بعنوان "**قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة**"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي، وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل، والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة، وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن هناك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عن العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت، وتميل مفردات الدراسة الى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة، وأيضاً عن الإمكانات المتاحة لإنجاز العمل، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي، وفرص حضور المؤتمرات والندوات، وفرص الترقية.

وقام (الشهري، 2002) دراسة بعنوان "**الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء

والمرؤوسين، الترقية والتقدم في العمل)، والتوصل الى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية لديهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي والوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (223) مفتشاً جمركياً، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ (28.992) عند مستوى دلالة (0.01) ومعامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (0.01) اي أن هنالك علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا، كما أن الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، وأن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا، كما أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا، وكذلك أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين، كما أظهرت أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث،وهناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا.

وأجرى كلاً من (الطراونة والريماوي، 2002) دراسة بعنوان: "**الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن**". هدفت هذه الدراسة قياس مستوى الرضا الوظيفي ودرجته وتحليل العلاقة بينها وبين الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين الإشرافيين في عينة من المصانع الغذائية. وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الكلي كانت متوسطة. وكانت أعلى درجات الرضا في مجال التقدم والترقي في العمل بين العوامل الداخلية، وفي مجال العلاقات مع الزملاء والرؤساء من بين العوامل الخارجية. وانحصرت أقل درجات الرضا في العوامل الداخلية في مجال طبيعة العمل، وفي العوامل الخارجية في مجال الراتب والحوافز المالية. وتبين وجود فروق معنوية محدودة في درجة الرضا الوظيفي ومستواه وفقا لمتغيرات مدة الخدمة في العمل والراتب وتوفير المواصلات، ولم تظهر فروق معنوية وفقاً لبقية المتغيرات.

وأجرى (البدري، 2002) دراسة بعنوان "**دوافع العمل وعلاقتها بنظام القـيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي – ليبيـا**"، هدفت إلى معرفة مستوى إشباع الحاجات الإنسانية وفقا لهرم ماسلو للحاجات في قيـاس نظـم القـيم الشخصية التي تدفع وتؤثر في سلوك الموظفين وقد تكون مجتمـع الدراسـة مـن العاملين بالجهاز الإداري في منطقة بنغـازي والبـالغ عـددهم 2000 موظـف. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك شعورا بالنقص عند أفـراد العينـة فـي إشـباع الحاجات الأساسية وحاجة الأمن وان اكثر الحاجات أهميـة لـديهم هـي الحاجـة للاحترام ثم تحقيق الذات، وان القيم الاقتصادية والاجتماعية هي القيم السائدة لـدى أفراد العينة.

كما أجرى (الطروانة والصرايرة، 2000) دراسة بعنوان "**أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك**"، هدفت إلى توضيح أولوية القيم لـدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، بهدف الوصـول إلـى أهـم القـيم المشتركة لدى الموظفين، وأجريت الدراسة على عينة من (400) موظف مـوزعين على واحد وعشرين دائرة حكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطابقـا فـي أولوية بعض القيم واختلاف في قيم أخرى لدى كل من : الذكور والإناث والرؤساء والمرؤوسين وبين سكان المدينة والريف من موظفي مجتمع الدراسـة، وتوصـلت الدراسة إلى تحديد أعلى عشر قيم من حيث الأولوية.

وقام كل من (بني سلامة والجعنيني، 2000) دراسة بعنوان: "**الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء**". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء من خلال معرفة أثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والعبء التدريسي. وقد تكونت عينة الدراسة من (646) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الخاصة في الزرقاء. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي للمعلين العاملين في المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء أقل من المتوسط اذ بلغ متوسط الاجابة على مقياس الرضا الكلي (2.86) بنسبة مئوية مقدارها (57.25%)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للجنس، في حين أظهرت النتائج فروقاً ذات

دلالة احصائية تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للخبرة العملية وكذلك أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للعبء التدريسي.

وأجرى (العمري، 2000) دراسة بعنوان "**الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت دراسة استطلاعية مقارنة**"، أجريت على جهتين حكوميتين مستقلتين ممثلة في الهيئة العامة لشؤون القصر والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية على عينة بلغت (501) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في درجات الرضا كما أظهرت أن هنالك اختلاف في مستويات الرضا بين الهيئتين العامتين اللتين تم بحثهما، كما أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط لكلا الهيئتين أو أعلى بقليل مقارنة مع الرضا الوظيفي في دراسات أخرى عن القطاع العام، كما أن الخصائص الشخصية مثل (الجنس، المؤهل العلمي) والعوامل الوظيفية (عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ليس لها تأثير واضح أو تأثير طفيف على استجابات الرضا بين أفراد العينة فيما عدا عامل الجنس حيث كانت الإناث أقل رضا من الذكور فيما يتعلق بعدم وجود الفرص المناسبة للترقي الوظيفي.

وأجرت (عبد الله، 2000) دراسة بعنوان "**القيم التنظيمـة للمـديرين فـي الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي**"، هدفت إلى معرفة واقع القـيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها مع الأداء الوظيفي، وتـم اختيار عينة عشوائية من مديري الإدارات ومساعدي المـدراء ورؤسـاء الأقـسام وشاغلي الوظائف القيادية المختلفة ممن يعملون في الجهاز الحكومي القطري مكونة من (340) فرداً. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بـين القيم التنظيمية مجتمعة للمديرين في الجهاز الحكومي القطـري والأداء الـوظيفي. ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم الهدف الرشيد التي يعتنقها المديرون فـي الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي. وعدم وجود علاقة ذات دلالة احـصائية بين قيم العلاقات الإنسانية، وقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية التي يعتنقهـا المديرون في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي. ووجود علاقة ذات دلالـة

احصائية بين الخصائص الديموغرافية (المستوى الوظيفي، العمر، سنوات الخبـرة، المستوى التعليمي) مجتمعة للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي.

وقامت (الزدجالي، 1999) دراسة بعنوان: "**القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمديري المدرسة الثانوية في سلطنة عمان**"، هدفت الدراسة الى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (α=0.05) في القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمديري المدرسة الثانوية، والتي تعزى لمتغيرات الجنس والجنسية والخبرة والمؤهل الأكاديمي وتم توزيع المدارس حسب المناطق والعمر والدخل الشهري، وأجريت الدراسة على عينة تتكون من (120) مديرا ومديرة، من عشر مناطق تعليمية في سلطنة عمان، وخلصت الدراسة الى ان ترتيب قيم مديري المدارس الثانوية حسب تفضيلهم لها تنازلياً هي القيم: (النظرية، والدينية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والجمالية)، والى وجود اثر ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، وتوزيع المدارس حسب المناطق التعليمية، والعمر، والدخل الشهري)، على كل من القيم التالية على وجه الترتيب: (القيم الجمالية، والسياسية، والاقتصادية)، والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) تعزى الى متغيري الخبرة والجنس، في القيم المؤثرة في السلوك الإداري.

وأجرى (المبسلط، 1999) دراسة بعنوان:**"الثقافة المؤسـسة فـي أجهـزة الخدمة المدنية فـي الأردن"**. ركزت الدراسة على القيم التنظيمية باعتبارها إحـدى المكونات للثقافة المؤسسية، أجريت الدراسة في أجهزة الخدمة في الأردن مستخدمة مقياس (فرانسيس وودكوك) للقيم التنظيمية. وتوصـلت الدراسـة إلـى أن الثقافـة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية تتأثر في الأسلوب الإداري الذي يركز على قيم القوة والنخبة وقيم العلاقات الإنسانية وقيم إدارة البيئة، وعدم وجود أثر لقـيم إدارة المهمة على تشكيل ثقافة المؤسسة.

وأجرى (الكشك، 1999) دراسة بعنوان: "**درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم عمان الثانية لمجموعة القيم**"، هدفت الى التعرف على درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة

عمان الثانية لمجموعة من القيم هي: قيم الالتزام بالدوام، وقيم الصدق، وقيمة المساعدة، وقيمة النظام، وقيمة التعاون، وقيمة النظافة، وقيمة المنافسة وقيمة الإبداع)، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (56) مديرا ومديرة اختيروا عشوائيا من مجتمع الدراسة البالغ (150) مديرا ومديرة يعملون في مديرية تربية عمان الثانية للعام (1999/1998)، واستخدم الباحث في دراسته استبانة من إعداده مكونة من (42) فقرة تقيس القيم الثمانية السابقة، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية تربية عمان الثانية لقيم الالتزام بالدوام، والصدق، والمساعدة، والتنظيم، والتعاون، والنظافة والمنافسة، وكانت بمستوى جيد حسب المعيار الذي حدده الباحث، وأن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات لقيم الإبداع كانت متوسطة حسب نفس المعيار للباحث، بينما أظهرت النتائج ان درجة ممارسة المعلمات للقيم مجتمعة كانت أكبر من درجة ممارسة المعلمين لها، وأن درجة ممارسة المعلمات لقيم: (الالتزام بالدوام، والصدق، والمساعدة، والتنظيم، والتعاون والإبداع)، كانت أكبر من درجة ممارسة المعلمين لها لكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

وأجرى (غرايبة، 1992) دراسة بعنوان: "**أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد على سلوكهم الإداري**"، هدفت الى دراسة أثر القيم لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة أربد في سلوكهم الإداري، وتألفت عينة الدراسة من (84) مديرا ومديرة من محافظة إربد ولواء عجلون ممن يحملون مؤهلات علمية مختلفة، ولهم خبرات إدارية متنوعة، حيث استخدم الباحث استبانة من إعداد باحث آخر (عبيدات، 1982), بعد إجراء تعديلات عليها وخلصت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (ل=0.05) تعزى الى متغير الجنس ولصالح الذكور في ترتيب القيم بين مديري ومديرات المدارس الثانوية، والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ل=0.05) بين سلوك مديري ومديرات المدارس الثانوية، تعزى الى القيم ولصالح الذكور.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى جمزوسـكين وكـلوفن (Gimžauskien & Klovien, 2007) دراسـة بعنوان:"**التغيير في نظم قياس الأداء: دور القيم التنظيمية**"، تؤثر البيئـة المتغيـرة للأداء التنظيمي بشكل مباشر على التغيير في طريقة قياس الأداء، والتـي تـرتبط بالاتصالات المغلقة بالمشروعات والتي تعتمد على النظم إعادة التنظـيم الإداريـة الداخلية. واكثر مفاهيم المحاسبة الإدارية استخداماً في قيـاس الأداء هـي حـساب التكاليف (إدارة)، وبطاقة الأداء المتوازن، وهذه تكشف تغير دور المحاسبة الإدارية، ولا سيما على القيم التنظيمية. وأشارت هذه الدراسة إلى الأدب النظري الذي يبـين علاقة القيم التنظيمية بتغيير نظم قياس الأداء.واعتمدت الدراسة على تحليل البيانات التجريبية للكشف عن هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على تحليـل دراسـة حالـة لمنظمة في ليثوانيا، وقد بينت النتائج إلى ان عملية تغيير قياس الأداء تحتـاج إلـى وقت طويل، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ومقارنة القيم التنظيمية بـنظم قيـاس الأداء خلال الفترة 2003 -2004، وكذلك تحليل ومقارنة القيم التنظيمية بنظم قياس الأداء عام 2006.

وأجرى سيسون (Sison, 2006) دراسة بعنوان "**استكشاف أدوار ممارسـي الاتصال الإستراليين في وضع القيم التنظيمية: وكـلاء الـضمير، الرقابـة، و/ أو إلتزام؟** "، هدفت الى استكشاف فيما اذا كان العـاملون فـي قطـاعي الاتـصالات والعلاقات العامة في استراليا يلعبون دوراً في عملية صياغة القيم التنظيميـة. وقـد اعتمدت الدراسة على اجراء مقابلات مع (30) موظفاً تم اختيارهم من موظفي أكبر (26) منظمة في مالبورن وسيدني في الفترة من (2004) إلى (2005), وذلك مـن أجل مناقشة دورهم في صياغة القيم التنظيمية. وتوصلت الدراسة الى اهتمام معظم العاملون بصياغة القيم التنظيمية ضمن المراحل المختلفة لهذه العملية. بالاضافة الى ذلك فقد توصلت الدراسة الى أن معظم العاملون انما يمثلون دوراً رئيساً في ذلك من حيث المراقبة والوظائف القيادية.

وقام هولتمان (Hultman, 2005) بدراسة بعنوان: "**تقييم القـيم التنظيميـة**"، سعت هذه الدراسة إلى وضع معايير موضوعية لتقييم القـيم المتعلقـة بالمنظمـة،

وأهميتها في بناء رؤية مستقبلية ناجحة وصحية لها وللعاملين فيها، بالاعتماد على مراجعة الدراسة المتعلقة بتقييم القيم التنظيمية. وقدمت هذه الدراسة أربعة معايير: القابلية للنجاح، والتوازن، والاتفاق، والأصالة. وبينت هذه الدراسة ان قادة التطوير التنظيمي، يمكن ان يستعينوا في هذه المعايير اثناء قيامها بجهود التطوير التنظيمي في منظماتهم.

وأجرى شايمون (Shimon, 2002) دراسة بعنوان "**الإدارة بالقيم**"، هدفت إلى التأكيد على الإدارة بالقيم كأداة لاعادة تصميم الثقافة في التنظيمية بالولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت نتائج الدراسة إن الإدارة بالتعليمات والإدارة بالأهداف ذات نتائج فردية وغير ملائمة وفي المقابل فإن الإدارة بالقيم استحدثت كأداة للتطوير لصلتها الوثيقة مع كل المستويات، لأنها توجه جهود العاملين نحو الرؤية الاستراتيجية التي ترغب الشركة المضي بها.

وأجرى ويليامز (Williams, 2002) دراسة بعنوان: " **التخطيط الاستراتيجي والقيم التنظيمية: وعلاقتها بالتخطيط**"، عرفت القيم التنظيمية بأنها جزء من الثقافة التنظيمية، وانها تعمل كميكانيزم بين العاملين. وفي الماضي عرفت القيم التنظيمية بأنها مكون حرج من منظور اتجاه استراتيجية المنظمة، وتصميم المهام، ورؤية المنظمة، وفي المدى القريب ركزت القيم التنظيمية على ممارسات الإدارة، إن جوهر القيم التنظيمية اسهم في فصل الأهداف التنظيمية عن عمليات تخطيط العمل الاستراتيجي، وفي الفترة الأخيرة عادة عمليات التخطط الاستراتيجي للظهور في تشكيل القيم التنظيمية الرئيسة، لأن كلاً من التخطيط الاستراتيجي والقيم التنظيمية يتكاملان لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقامت هذه الدراسة بتحليل التطورات التي مرت بها القيم التنظيمية، وتبين الهمية التي حازت عليها في الفترة الأخيرة، وتقدم هذه الدراسة التحليل وفقاً لمنظور استرنيجية العمل ومنظور الموارد البشرية من حيث إعادة مأسسة القيم التنظيمية. ولذلك ركزت هذه الدراسة على بيان وجهة نظر المنظورين.

وأجرى كاثلين ميري (Mckinney, 2000) دراسة بعنوان: "**العلاقة بين انسجام القيم مع الالتزام والفعالية**"، هدفت الى البحث في العلاقة بين انسجام القيم

للفرد مع المخرجات الشخصية للالتزام والفعالية، واشتمل البحث على استبانة وزعت على (303) من أعضاء الهيئات التدريسية لمدارس الإناث الكاثولوكية في المرحلة الثانوية، و(22) إدارياً من هذه المدارس، وقد أشارت النتائج الى وجود علاقة إيجابية بين التوافق الذي يشمل أفراد الهيئة التعليمية والالتزام والفعالية، كذلك أشارت النتائج الى ان للالتزام أثراً قوي على الفاعلية، وإلى دور الإدارة المباشر بالالتزام والدور غير المباشر بالفعالية، وإلى أهمية نماذج الاتصال في التنظيم.

وأجرى كابنوف وديلي (Kabanoff & Daly, 2000) دراسة بعنـوان **"القـيم السائدة في المنظمات الأمريكية والأسترالية"،** هدفت إلى معرفة الاختلاف بين القيم السائدة في تلك المنظمات، واكدت الدراسة على أهمية التفاعل بين القـيم الفرديـة والتنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (77) منظمة استرالية و(55) منظمة امريكية في القطاع الصناعي في الدولتين. وبينت نتائج الدراسة أن هناك اختلاف في القـيم وفروق هامة بين الثقافات التنظيمية، ويتم تصنيف القيم حسب أهميتها إلى قيم قويـة وأخرى ضعيفة. وأن المنظمات المتشابه في طبيعة العمل تميل إلى الاشـتراك فـي نفس القيم والاهتمام. كما بينت أن قيم المساواة والإنجاز من أهم القيم الـسائدة فـي المنظمات الأمريكية في حين كانت قيم السلطة والمشاركة هي القـيم الـسائدة فـي المنظمات الاسترالية.

كما أجرى والس وهانـت وايكـارد (Wallace; Hunt and Eichard, 1999) دراسة بعنوان **"العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقـيم الإداريـة"،** هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقيم الإداريـة. تكونت عينة الدراسة من (300) عاملاً من العاملين في شرطة فكتوريا في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والمناخ التنظيمي والقيم الإدارية. وأن هناك اختلاف في مستويات القيم الإدارية التي تم ترتيبها حسب أهميتها على النحو الآتي: القوة والمكافأة والعدالة والقانون والنظام، ووجد أن هناك شعورا إيجابيا نحو تنويع العمل والعمـل بـروح الفريق، في حين لم يظهر أي اتجاه إيجابي نحو قيمة الثقة في المنظمة.

وأجرى كل من فاندنبيرغ وبيرو (Vandenberghe & Peiro, 1999) دراسـة بعنوان "**القيم الشخصية والتنظيمية: آثارها على الاتجاهات والتصورات في العمل**"، هدفت إلى بيان الآثار الرئيسية للقيم الفردية والتنظيمية علـى الالتـزام التنظيمـي والعدالة الإجرائية في المنظمات المبحوثة. تكونت عينة الدراسة من (999) موظفـاً في شركات صناعية في بلجيكا. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للقـيم الشخـصية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي والعدالة الإجرائية في المنظمات المبحوثة.

اجرى ترويل وآخرون (Truell & et al, 1998) دراسة بعنوان "**الرضا الوظيفي للمعلمين في إدارة المدرسة**" هدفت إلى معرفة علاقات الدوافع الذاتية لهزبرج (Hezberg) مع مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية الجامعية، واستخدم الباحث نموذج هزبرج (Hezberg) لتصنيف الدوافع لمعرفة علاقته بالرضي الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود علاقات مهمة إحصائياً بين الدوافع الذاتية ومستويات الرضا الوظيفي.

وأجرى مايلزا (Mariaelise, 1994) دراسة بعنوان: "**أثر القيم والمفاهيم، والمعتقدات في السلوك الشخصي لمديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس**"، باعتبار ان القيم والمبادئ في المؤسسة تحدد السلوك الشخصي لمديري المدارس، وأجريت الدراسة على عينة من (361) مدير مدرسة حكومية، استخدم الباحث فيها مقياساً يقيس قيم: الاستقلالية، وتقدير الآخرين للشخص، والدعم، والإحسان، وقد أيدت نتائج الدراسة العلاقة المتوقعة بين القيمة الاستقلالية والالتزام بأهداف المؤسسة، وكذلك علاقة هذا الالتزام بالسلوك الشخصي للمدير، وأثره على المفاهيم المؤسسية.

وأجرت بالاز (Balazs, 1992) دراسة بعنوان "**أثر القيم التنظيمية على أداء موظفي المبيعات**"، هدفت إلى معرفة تأثير القيم التنظيمة على أداء موظفي المبيعات. وقد أعتمدت الدراسة على الجمع بين الدراسة الميدانية والمقارنة للتعرف على تأثير القيم التنظيمة في شركتين تعملان في مجال التأمين على الحياة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اختلاف في كيفية الانسجام بـين القـيم التنظيمية والفردية التي تم قياسها، وان اختلاف القيم بين وكلاء المبيعات ومديريهم

ليس له تأثير مهم على أدائهم، وباستخدام مقياس القيم المشتركة كمؤشـر لانـسجام القيم فقد تم التوصل إلى تأييد فرضيات أغلب الدراسات التي توصلت إلـى وجـود تأثير إيجابي للقيم على أداء موظفي المبيعات.

وأجرى موكادم (Mokadem, 1992) دراسة بعنوان **"الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة للمؤسسات الناجحة والفاشلة"**، تناولت علاقة القيم الفردية والقيم التنظيمية مع الأداء التنظيمي، بهدف معرفة القيم الفردية والتنظيمية التي تميز بـين المؤسسات الناجحة والفاشلة في الجزائر، وتم الاعتماد على مقياس روكاش والمكون من (11) قيمة لقياس القيم الفردية هي: قيم الحياة النشطة، التقدم، الحياة المريحـة، العدالة، الشعور بالإنجاز، الحرية، الأمن المستقبلي، العلاقـات الجيـدة، الابتهـاج، احترام الذات، احترام الآخرين، في حين تم قياس القيم التنظيمية بالاعتمـاد علـى مقياس مكون من أربع مجموعات من القيم هي قيم التشجيع قيم الهدف الموجه، قـيم الانضباط، قيم الراحة والفراغ. وتوصلت الدراسة إلى وجود اخـتلاف فـي القـيم الفردية والقيم التنظيمية لدى كل من المؤسسات الناجحـة والفاشـلة، حيـث تؤكـد المؤسسات الناجحة على القيم الفردية المتعلقـة بالإنجـاز، والجـدارة، والإبـداع، والطاعة.

وقام لياكو وشوماخر (Liacqu & Schumacher, 1992) دراسة بعنوان **"تحديات إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحضرية"** هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة أو عدم الارتياح في العمل، واستخدم الباحث تقسيم هرز برج (Herz Berg) في نظرية العاملين التي ركزت على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضي عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو، وتقدير الآخرين. ولاحظ أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضي عن العمل وتحسين الأداء.أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) فترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة،

والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

وأجرى سكامبيل وستيد (Scamble & Steade, 1991) بعنوان " **دراسة نوع ومدة الخدم المتعلقة بالرضا الوظيفي"،** هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات العمر والأجور، ومدة العمل، وبلغت عينة الدراسة (64) فرداً يشكلون فريقاً مهني يعمل في المكتبات المتخصصة ومراكز الإعلام التربوي، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين متغير السن أو الخبرة والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ايجابية بين الأجور والرضا الوظيفي.

وأجرى هازارد وسيتون (Hazard & Seaton, 1991) دراسة بعنوان "**الرضا الوظيفي للمعلمين**" هدفت إلى معرفة درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبراسكا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطيق استبانة لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود أثر موجب دال إحصائياً لمقدار الراتب والأمن الوظيفي على الرضا الوظيفي. والأمن الوظيفي.

وأجرى برافش وكابلا وكنتميني وداس (Pravash, Chapala, Chintamani & Dass, 1990) بعنوان: "**الاتجاهات نحو تطور القوى العاملة في المؤسسات وقيم العمل لدى المديرين في مؤسسة من القطاع العام في الهند**"، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (60) مديرا ممن يعملون في مراكز إدارية متوسطة، وتراوحت الأعمال للمجموعتين بين (28-40 عاماً) وقد استخدم الباحثون مقياس تطور القوى العاملة، ومقياس قيم العمل للإداريين، وأظهرت نتائجها ان قيم الإداريين في مراكز الإدارة العليا كانت: الاستقلالية، والتوجه نحو النمو المؤسسي، واحترام الذات، والتقدم في العمل، بينما كانت قيم الإداريين في المراكز الإدارية المتوسطة هي: الاهتمام بالترقية والعلاوات، وكذلك الاهتمام بالمهنة.

3.5.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحليلها لسبعة قيم تنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية)، وقياسها الرضا الوظيفي، ومحاولتها الربط بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما تتميز هذه الدراسة بانها تدرس اتجاهات الافراد، لذا تعد هذه الدراسات من دراسات الاتجاهات، وهذا النوع من الدراسات يمتاز بالندرة لصعوبة قياسه وتحليل والإفادة من نتائجها.

وأخيراً طبقت هذه الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم ألا وهم فئة المديرين على اختلاف موقعهم في الهيكل التنظيمي للوزارة. إذ تعنى هذه الفئة بصناعة القرار في الوزارة على اختلاف مستوياته، إضافة إلى ان تطبيق هذه الدراسة على أكبر الوزارات في المملكة العربية السعودية سيكون لها عظيم الأثر في الإفادة من النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات التي تقدمها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم الاتجاهات، والقيم، والقيم التنظيمية، والرضا الوظيفي، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. إضافة إلى استخدامها المنهج الميداني، والذي حاولت الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن أسئلتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

بما أن الدراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية واثرها على رضاهم الوظيفي، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المديرين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (2100) فرداً (وزارة التربية والتعليم، 2007).

3. 3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وبنسبة (20%)، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (420) مديراً، ووزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، فاسترد منها (411) استبانة ما نسبته (97.9%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت أربع استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (407) استبانة، مشكلة بذلك (96.9%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	270	%66.3
	أنثى	137	%33.7
المؤهل العلمي	كلية متوسطة فما دون	77	%18.9
	بكالوريوس	252	%61.9
	ماجستير	60	%14.7
	دكتوراه	18	%4.4
الخبرة	5 سنوات فما دون	63	%15.5
	6 - 10 سنوات	115	%28.3
	11-15 سنة	141	%34.6
	16 سنة فأكثر	88	%21.6
المسمى الوظيفي	مدير عام	36	%8.8
	نائب مدير عام	42	%10.3
	مدير إدارة	73	%17.9
	رئيس قسم	256	%62.9
الحالة الاجتماعية	اعزب	76	%18.7
	متزوج	297	%73
	مطلق	23	%5.7
	أرمل	11	%2.7

يلاحظ من الجدول (2) أن (66.3%) من المبحوثين هم من الذكور مقابل (33.7%) هم من الإناث. وتشير هذه النسبة أن شاغلي الوظائف هم من الرجال مقارنة بالنساء، وذلك نتيجة ان المجتمع السعودي خصوصاً، والعربي عموماً هي مجتمعات ذكورية.

ويلاحظ من الجدول (2) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن نسبة المديرين الحاصلين على درجة البكالوريوس بلغت (61.9%) مقابل (18.9%) حاصلين على

كلية متوسطة فما دون، مقابل (14.7%) حاصلين على درجة الماجستير، واخيـراً (4.4%) حاصلين على درجة الدكتوراه. وتشير هذه النسبة إلى أن معظم المـديرين حاصلين على درجة البكالويوس وتعكس هذه النسبة المستوى العلمي للعاملين فـي وزارة التربية والتعليم، كما تبين هذه النسبة انخفاض عدد المديرين الحاصلين علـى دراسات عليا، مما يتطلب تشجيع المديرين على تنمية مستواهم العلمي.

وبالنسبة للخبرة فقد شكل المديرين الذين خبرتهم (11-15 سنة) مـا نـسبته (34.6%)، مقابل (28.3%) من المديرين الذين خبرتهم (6-10 سـنوات)، مقابـل (21.6%) من المديرين الذين خبرتهم (16 سنة فـأكثر)، وأخيـرا جـاءت نـسبة المديرين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) في المرتبة الأخيرة إذ بلغـت (15.5%). وتشير هذه النسبة إلى امتلاك المديرين خبرات عالية في مجال عملهم، لاسـيما ان وصول الموظف إلى وظيفة (مدير) يتطلب منه ان يمتلك حد ادنـى مـن الخبـرة يحددها نظام وزارة التربية والتعليم.

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد شـكل رؤسـاء الأقـسام مـا نـسبته (62.9%)، في حين شكل مديري الإدارة ما نسبته (17.9%)، في حين شكل نائبي المديرين العامين ما نسبته (10.3%). وفي المرتبة الأخيرة شكل المديرين العـامين ما نسبته (8.8%). وتعكس هذه النسبة نجاح الدراسة في تمثيل مختلف المـستويات الإدارية لوظيفة مدير، ووفقاً للتوزيع الهرمي في تنظيم وزارة التربية والتعليم.

واخيراً فيما يتعلق بالحالة الإجتماعية فقد كان اكثـر المـديرين متـزوجين مشكلين ما نسبته (73%)، يليهم المديرين غير المتزوجين بنسبة (18.7%)، يلـيهم المطلقين والآرامل بنسبة (8.4%). وتعكس هذه النسبة ان المديرين العـاملين فـي وزارة التربية يتميزون بالاستقرار الاجتماعي.

4.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بالاعتماد علـى مراجعـة الأدب النظـري لمفهوم بالاتجاهات، والقيم التنظيمية، والرضا الوظيفي، إضافة إلى الاطلاع علـى الأدوات المستخدمة في الدراسات الـسابقة كدراسـة (البنـوي، 2005)، ودراسـة

(الحنيطة، 2003)، ودراسة (التويجر، 2003)، ودراسة (عبدالله، 2000) فيما يتعلق بالقيم التنظيمية. أما بالنسبة للرضا الوظيفي فقد تم الاطلاع على دراسة (الجريد، 2007)، ودراسة (الدهش، 2006)، ودراسة (الشهري، 2002). وقد روعي في تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة السعودية، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن المديرين في وزارة التربية والتعليم، وتشتمل على الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية.

أما الجزء الثاني: من الاستبانه فقد خصص لقياس اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية، وقد تضمنت أداة الدراسة فقرات كافية تغطي جميع القيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية).

أما الجزء الثالث: من الاستبانه فقد خصص لقياس الرضا الوظيفي.

واعتمد في تدريج الاستبانة على مقياس ليكرت الخماس (Likert Scale) واحتسبت أوزان تلك الفقرات على النحو التالي: (موافق بشدة) وتمثل (5 درجات)، و(موافق) وتمثل (4 درجات)، و(موافق بدرجة متوسطة) وتمثل (3 درجات)، و(غير موافق) وتمثل (2 درجة)، (غير موافق بشدة) وتمثل (1 درجة).

وتكونت الاستبانة من (51) فقرة وزعت لتشمل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك على النحو التالي:-

1- الفقرات من (1 - 33) وتقيس المتغير المستقل (القيم التنظيمية)، وقد وزعت هذه الفقرات لتشمل سبع قيم تنظيمية، هي:-

الفقرات من (1 - 4) وتقيس بعد (قيم التشجيع).

الفقرات من (5 - 9) وتقيس بعد (قيم الهدف الموجه).

الفقرات من (10 - 14) وتقيس بعد (قيم الانضباط).

الفقرات من (15 - 19) وتقيس بعد (قيم الراحة والفراغ).

الفقرات من (20 - 24) وتقيس بعد (العدالة).

الفقرات من (25 - 29) وتقيس بعد (قيم الشعور بالإنجاز).

الفقرات من (30 - 33) وتقيس بعد (قيم العلاقات الإنسانية).

2- الفقرات من (34-51) وتقيس المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

3. 5 صدق أداة الدراسة:

استخرج الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة بعرضـها علـى ثمانيـة مـن المتخصصين في مجال الإدارة العامة في جامعة مؤتـة، وجامعـة الملـك سـعود (الملحق: ب)، لمعرفة مدى ملاءمة الفقرات المستخدمة لقياس اتجاهـات المـديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية، والرضا الوظيفي، وانتمائها للقيمـة التـي وضـعت ضمنها، وصلاحية الفقرات لغوياً. ولقد تم الأخذ بملاحظات المحكمـين وآرائهـم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات، القيمة والهامة للدراسة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة، بالاعتمـاد علـى معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل قيمة من القيم التنظيميـة، وللرضـا الوظيفي، وقد كانت معاملات الثبات لها مرتفعة، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (3) نتائج الاختبار.

جدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة

الفقرات	المتغير		كرونباخ الفا
1-4	القيم التنظيمية	قيم التشجيع	0.88
5-9		قيم الهدف الموجه	0.84
10-14		قيم الانضباط	0.84
15-19		قيم الراحة والفراغ	0.77
20-24		قيم العدالة	0.92
25-29		قيم الشعور بالإنجاز	0.75
30-33		قيم العلاقات الإنسانية	0.87
34-51	الرضا الوظيفي		0.92

3. 7 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي :-

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل فقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
3. اختبار الانحدار المتعدد والتدريجي لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، لتحديد الأثر في النموذج الإحصائي المستخدم.
4. اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.
5. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، لتحديد دلالة متوسط الاتجاهات فيما يتعلق بمتغير الجنس.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المجموعات فيما يتعلق بمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، إضافة لاختبار شيفيه (Scheffe) في حال وجود فروق إحصائية عند اختبار هذه الفرضيات.

الفصل الرابع
عرض النتائج

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة (القيم التنظيمية، والرضا الوظيفي) وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة. إذ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي.

وفيما يتعلق بتحديد اتجاه المبحوثين نحو فقرات القيم التنظيمية فقد اعتمد على أسلوب ليكرت لقياس الاتجاهات (Likert Attitude Scaling) الذي اعتبر الدرجة (3) على مقياسه الخماسي تمثل نقطة حياد (لا يوجد اتجاه)، فإذا كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة أعلى من (3) يكون الاتجاه ايجابي، أما إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة أقل من (3) يكون الاتجاه سلبي(Mueller, 1986).

أما بالنسبة لفقرات الرضا الوظيفي فقد تم مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على معيار تفسير النتائج بحيث إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقديرهم بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقديرهم بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

السؤال الأول: ما اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	القيم التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	تقدير الاتجاه
1	3	قيم الانضباط	4.50	0.535	%90	ايجابي
2	7	قيم العلاقات الإنسانية	4.50	0.611	%90	ايجابي
3	1	قيم التشجيع	4.36	0.635	%87.2	ايجابي
4	5	قيم العدالة	4.36	0.641	%87.2	ايجابي
5	6	قيم الشعور بالإنجاز	4.23	0.585	%84.6	ايجابي
6	2	قيم الهدف الموجه	4.22	0.659	%84.4	ايجابي
7	4	قيم الراحة والفراغ	4.04	0.659	%80.8	ايجابي
القيم التنظيمية (الكلـــي)			**4.31**	**0.443**	**%86.2**	**ايجابي**

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط العام لاتجاهات المبحوثين نحو الالتـزام بالقيم التنظيمية بلغ (4.31)، وهو أعلى من نقطـة الحيـاد (3) بمقـدار (1.31)، وبأهمية نسبية بلغت (86.2%)، وبذلك فإن اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بـالقيم التنظيمية ايجابية.

كما يتبين من متابعة المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتـزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقـيم الراحـة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية) أنها أعلى من نقطة الحياد (3)، وبذلك فإن اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قـيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالـة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية) ايجابية.

وبتحليل القيم التنظيمية، يتضح أن قيمتي الانضباط والعلاقات الإنسانية احتلتا الرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.50) لكل منها، وبأهمية نسبية بلغت (90%) لكل منها، يليه قيمتي التشجيع والعدالة بمتوسط حسابي بلـغ (4.36) لكـل منها، وبأهمية نسبية بلغت (87.2%) لكل منها، يليها قيم الشعور بالإنجاز بمتوسـط

حسابي بلغ (4.23)، وبأهمية نسبية بلغت (84.6%)، يليها قـيم الهـدف الموجـه بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وبأهمية نسبية بلغت (84.4%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت قيم الراحة والفراغ بمتوسط حسابي بلـغ (4.04)، وبأهميـة نـسبية بلغـت (80.8%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الصبغة الإسلامية التي يتسم بها أفراد المجتمـع السعودي، التي تملي عليهم الالتزام بالانضباط، والحفاظ على العلاقات الاجتماعيـة فيما بينهم، انعكست على سلوكهم الوظيفي، والتزامهم بمعايير تحدد سلوكهم.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل قيمة من القيم التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: اتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم التشجيع:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين على فقرات متغير قيم التشجيع، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم التشجيع مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	تقدير الاتجاه
1	1	أشجع العاملين على مواجهة مشكلات عملهم وحلها	4.47	0.722	%89.4	ايجابي
2	3	أسعى إلى استثارة دافعية العاملين نحو العمل	4.36	0.732	%87.2	ايجابي
3	4	استثمر الانجازات التي يحقيقها العاملين في دفعهم نحو التفاني في العمل	4.34	0.728	%86.8	ايجابي
4	2	استخدم الحوافز في تشجيع العاملين	4.27	0.773	%85.4	ايجابي
		قيم التشجيع (الكلـــــي)	**4.36**	**0.635**	**%87.2**	**ايجابي**

يشير الجدول (5) إلى أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم التشجيع كانت ايجابية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أعلى من نقطـة الحياد (3). كما أن الفقرة (1) التي تنص على " أشجع العـاملين علـى مواجهـة مشكلات عملهم وحلها"، جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حـسابي مقـداره (4.47) وانحراف معياري (0.722) وأهميتها النسبية (89.4%)، وجاءت الفقرة (3) التـي

تنص على " أسعى إلى استثارة دافعية العاملين نحو العمل" بالرتبة الثانية بمتوسـط حسابي مقداره (4.36) وانحراف معياري (0.732) وأهميتها النـسبية (87.2%). بينما جاءت الفقرة (4) التي تنص على " استثمر الانجازات التي يحقيقها العاملين في دفعهم نحو التفاني في العمل " بالرتبة قبـل الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (4.34) وانحراف معياري (0.728) وأهميتها النسبية (86.8%)، واحتلت الفقرة (2) التـي تنص على " استخدم الحوافز في تشجيع العاملين " الرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي (4.27) وانحراف معياري (0.773) وأهميتها النسبية (85.4%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب انتهاج المديرين للأساليب الإدارية الحديثـة، كأسلوب حل المشكلات، وإدارة الأزمات، والإدارة بالأهداف، والإدارة التشاركية.

ثانياً: اتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم الهدف الموجه:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين على فقرات متغير قيم الهدف الموجه، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم الهدف الموجه مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	تقدير الاتجاه
1	5	أتبنى أهداف رسمية واضحة	4.43	0.718	%88.6	ايجابي
2	8	أتأقلم مع ظروف عملي في سبيل تحقيق أهداف العمل	4.29	0.770	%85.8	ايجابي
3	9	أسعى إلى تحقيق التوافق بين أهدافي وأهـداف عملي	4.24	0.799	%84.8	ايجابي
4	7	أهتم في وضع أهداف وظيفية مستقبلية لعملي	4.15	0.837	%83	ايجابي
5	6	أضع أهداف تتسم بالتحدي لنفسي	4.00	1.042	%80	ايجابي
		قيم الهدف الموجه (الكلـــــي)	**4.22**	**0.659**	**%84.4**	**ايجابي**

يشير الجدول (6) إلى أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم الهـدف الموجه كانت ايجابية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أعلى من

نقطة الحياد (3). كما أن الفقرة (5) التي تـنص علـى " أتبنـى أهـداف رسـمية واضحة"، جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري (0.718) وأهميتها النسبية (88.6%)، وجاءت الفقرة (8) التي تنص على " أتـأقلم مع ظروف عملي في سبيل تحقيق أهداف العمل " بالرتبة الثانية بمتوسـط حـسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري (0.770) وأهميتهـا النـسبية (85.8%). بينمـا جاءت الفقرة (7) التي تنص على " أهتم في وضع أهداف وظيفية مستقبلية لعملـي" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.837) وأهميتها النسبية (83%)، واحتلت الفقرة (6) التي تنص على " أضع أهداف تتسم بالتحـدي لنفسي " الرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي (4.00) وانحـراف معيـاري (1.042) وأهميتها النسبية (80%).

وتفسر هذه النتيجة باهتمام المديرين بتحديـد الأهـداف المرجـو تحقيقهـا، باعتبارها احد المعايير الرئيسة في مراقبة الأداء، وتحقيق رسالة الوزارة.

ثالثاً: اتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم الانضباط:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين على فقرات متغير قيم الانضباط، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم الانضباط مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	تقدير الاتجاه
1	12	التزم بالأنظمة والتعليمات في وزارتي	4.57	0.650	%91.4	ايجابي
2	13	أنفذ أوامر رؤسائي بدقة	4.55	0.645	%91	ايجابي
3	10	التزم برسالة وزارتي	4.54	0.675	%90.8	ايجابي
4	14	أتقيد بالأنظمة والتعليمات في عملي	4.52	0.665	%90.4	ايجابي
5	11	أبين ايجابيـات الانـضباط الـوظيفي لزملائي	4.32	0.793	%86.4	ايجابي
قيم الانضباط (الكلـــــي)			**4.50**	**0.535**	**%90**	**ايجابي**

يشير الجدول (7) إلى أن اتجاهات المبحـوثين علـى جميـع فقـرات قـيم الانضباط كانت ايجابية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أعلـى من نقطة الحياد (3). كما أن الفقرة (12) التـي تـنص علـى " التـزم بالأنظمـة والتعليمات في وزارتي "، جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقـداره (4.57) وانحراف معياري (0.650) وأهميتها النسبية (91.4%)، وجاءت الفقرة (13) التي تنص على " أنفذ أوامر رؤسائي بدقة " بالرتبة الثانيـة بمتوسـط حـسابي مقـداره (4.55) وانحراف معياري (0.645) وأهميتها النسبية (91%). بينما جاءت الفقـرة (14) التي تنص على " أتقيد بالأنظمة والتعليمات في عملي " بالرتبة قبل الأخيـرة بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.665) وأهميتها النـسبية (90.4%)، واحتلت الفقرة (11) التي تنص على " أبين ايجابيات الانضباط الوظيفي لزملائـي " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.32) وانحـراف معيـاري (0.793) وأهميتهـا النسبية (86.4%).

وتفسر هذه النتيجة بأن الانضباط لدى العاملين يشكل أسس النظـام الإداري، والذي يستند إلى الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية مـن حيـث تحـري الإتقـان، والانضباط بالعمل الذي يجزى عليه ويتقاضى عليه أجراً، وهذا ما ركـزت عليـه النظرية البيروقراطية، لهذا فقد تجسد الانضباط لدى كافة العاملين في الوزارة.

رابعاً: اتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم الراحة والفراغ:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين على فقرات متغير قيم الراحة والفراغ، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم الراحة والفراغ مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	تقدير الاتجاه
1	16	أحصل على الراحة في الأوقات المحددة لي	4.37	0.770	%87.4	ايجابي
2	15	أحرص على استثمار ساعات العمل في إنجاز مهام عملي.	4.23	0.911	%84.6	ايجابي
3	19	أساعد زملائي في العمل أثناء وقت فراغي	3.91	0.988	%78.2	ايجابي
4	17	أقوم بانجاز المهام الضرورية للعمل حتى أثناء وقت راحتي عند الحاجة	3.88	0.957	%77.6	ايجابي
5	18	أستثمر أوقات فراغي في تطوير مهاراتي في العمل	3.80	0.937	%76	ايجابي
		قيم الراحة والفراغ (الكلي)	**4.04**	**0.659**	**%80.8**	**ايجابي**

يشير الجدول (8) إلى أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم الراحة والفراغ كانت ايجابية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أعلى من نقطة الحياد (3). كما أن الفقرة (16) التي تنص على " أحصل على الراحة في الأوقات المحددة لي"، جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري (0.770) وأهميتها النسبية (87.4%)، وجاءت الفقرة (15) التي تنص على " أحرص على استثمار ساعات العمل في إنجاز مهام عملي " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري (0.911) وأهميتها النسبية (84.6%). بينما جاءت الفقرة (17) التي تنص على " أقوم بانجاز المهام الضرورية للعمل حتى أثناء وقت راحتي عند الحاجة " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.957) وأهميتها النسبية (77.6%)، واحتلت الفقرة (18) التي تنص على " أستثمر أوقات فراغي في تطوير مهاراتي في العمل " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.937) وأهميتها النسبية (76%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الراحة والفراغ لا تعد من تفضيلات العـاملين في الوزارة، خصوصاً في ظل تعاليم الدين الإسلامي الحنيف الذي يحث على العمل والمثابرة، واستغلال الوقت بفاعلية.

خامساً: اتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم العدالة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين على فقرات متغير قيم العدالة، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم العدالة مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	تقدير الاتجاه
1	22	التزم بتطبيق المساواة بين العاملين	4.40	0.683	%88	ايجابي
2	21	أسعى إلى تحقيق العدالة بين العاملين	4.39	0.688	%87.8	ايجابي
3	20	أوزع الواجبات والأعمال بـين العـاملين دون تمييز	4.39	0.730	%87.8	ايجابي
4	24	أقدم الحوافز للعاملين بعدالة	4.36	0.735	%87.2	ايجابي
5	23	أسعى إلى تقييم العمل المنجز باستمرار	4.27	0.862	%85.4	ايجابي
		قيم العدالة (الكلـــــي)	**4.36**	**0.641**	**%87.2**	**ايجابي**

يشير الجدول (9) إلى أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم العدالـة كانت ايجابية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أعلى من نقطـة الحياد (3). كما أن الفقرة (22) التي تنص على " التـزم بتطبيـق المـساواة بـين العاملين "، جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (4.40) وانحراف معياري (0.683) وأهميتها النسبية (88%)، وجاءت الفقرة (21) التي تنص على " أسـعى إلى تحقيق العدالة بين العاملين " بالرتبة الثانية بمتوسـط حـسابي مقـداره (4.39) وانحراف معياري (0.688) وأهميتها النسبية (87.8%). بينما جاءت الفقـرة (24) التي تنص على " أقدم الحوافز للعاملين بعدالة " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي

(4.36) وانحراف معياري (0.735) وأهميتها النسبية (87.2%)، واحتلت الفقـرة (23) التي تنص على " أسعى إلى تقييم العمل المنجز باستمرار " الرتبـة الأخيـرة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.862) وأهميتها النسبية (85.4%).

وتفسر هذه النتيجة بأن تحقيق العدالة لدى العاملين تعد مـن جـوهر نجـاح العمل الإداري، فهي تسهم في تشكل اتجاهات ايجابية نحو المنظمة، كما أنها تحفـز العاملين على العمل الدؤوب.

سادساً: اتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم الشعور بالإنجاز:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين على فقرات متغير قيم الشعور بالإنجاز، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم الشعور بالإنجاز مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	تقدير الاتجاه
1	26	عندما أحقق نجاحاً في عملي يـدفعني إلى مزيد من العطاء	4.46	0.668	%89.2	ايجابي
2	27	أقدر النجاح في عملي	4.40	0.683	%88	ايجابي
3	25	اهتم بنتائج عملي	4.38	0.716	%87.6	ايجابي
4	29	عندما أفشل في انجاز مهمة ما فـإنني أحاول انجازها ثانية	4.00	0.942	%80	ايجابي
5	28	أسعى إلى بيان نجـاحي فـي عملـي لزملائي	3.92	1.042	%78.4	ايجابي
		قيم الشعور بالإنجاز (الكلـــــي)	**4.23**	**0.585**	**%84.6**	**ايجابي**

يشير الجدول (10) إلى أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم الشعور بالإنجاز كانت ايجابية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أعلـى من نقطة الحياد (3). كما أن الفقرة (26) التي تنص على " عندما أحقق نجاحاً فـي عملي يدفعني إلى مزيد من العطاء "، جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره

(4.46) وانحراف معياري (0.668) وأهميتها النسبية (89.2%)، وجاءت الفقـرة (27) التي تنص على " أقدر النجاح في عملي " بالرتبة الثانيـة بمتوسـط حـسابي مقداره (4.40) وانحراف معياري (0.683) وأهميتها النسبية (88%). بينما جاءت الفقرة (29) التي تنص على " عندما أفشل في انجاز مهمة ما فإنني أحاول انجازها ثانية " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وانحـراف معيـاري (0.942) وأهميتها النسبية (80%)، واحتلت الفقرة (28) التي تنص على " أسعى إلـى بيـان نجاحي في عملي لزملائي " الرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (3.92) وانحـراف معياري (1.042) وأهميتها النسبية (78.4%).

وتفسر هذه النتيجة بأن مستوى دافعية الإنجاز لدى العاميلن مرتفعة، وهـذا ناجم عن تحقيقهم نجاحات في أداء عملهم، والتي تشير إلـى خبـراتهم الايجابيـة (التجارب السابقة) في العمل. ويتبين ذلك من نجاح نظام الحوافز والتشجيع المعمول به في وزارة التربية.

سابعاً: اتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم العلاقات الإنسانية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين على فقرات متغير قيم العلاقات الإنسانية، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو فقرات الالتزام بقيم العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	تقدير الاتجاه
1	32	أتعاون مع زملائي في العمل	4.59	0.689	%91.8	ايجابي
2	31	أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع العاملين	4.49	0.698	%89.8	ايجابي
3	33	أقدم المساعدة لزملائي في مواجهة مشكلات العمل	4.47	0.742	%89.4	ايجابي
4	30	أقدر العلاقات الاجتماعية مع العاملين	4.46	0.751	%89.2	ايجابي
		قيم العلاقات الإنسانية (الكلـــــي)	**4.50**	**0.611**	**%90**	**ايجابي**

يشير الجدول (11) إلى أن اتجاهات المبحوثين علـى جميـع فقـرات قـيم العلاقات الإنسانية كانت ايجابية، حيث كانـت المتوسـطات الحـسابية لإجابـات المبحوثين أعلى من نقطة الحياد (3). كما أن الفقرة (32) التي تنص على " أتعاون مع زملائي في العمل "، جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حـسابي مقـداره (4.59) وانحراف معياري (0.689) وأهميتها النسبية (91.8%)، وجاءت الفقرة (31) التي تنص على " أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع العاملين " بالرتبة الثانيـة بمتوسـط حسابي مقداره (4.49) وانحراف معياري (0.698) وأهميتها النـسبية (89.8%). بينما جاءت الفقرة (33) التي تنص على " أقدم المساعدة لزملائـي فـي مواجهـة مشكلات العمل " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معيـاري (0.742) وأهميتها النسبية (89.4%)، واحتلت الفقرة (30) التي تنص على " أقـدر العلاقات الاجتماعية مع العاملين " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.751) وأهميتها النسبية (89.2%).

وتفسر هذه النتيجة إلى ان العاملين بطبيعتهم اجتماعية، ولديهم حس اجتماعي لدى الآخرين، وقد وظفة هذه السمة لصالح الوزارة في تحقيق أعلى مـستوى مـن العلاقات الإنسانية التنظيمية لديهم.

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحـوثين فـي وزارة التربيـة والتعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال اسـتخرجت المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المبحـوثين فـي وزارة التربيـة والتعلـيم بالمملكة العربية السعودية، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	43	امتلاك علاقات طيبة مع العاملين	4.49	0.691	%89.8	مرتفع
2	50	تتسم علاقتي بمسؤولي المباشر بالتعاون	4.28	0.768	%85.6	مرتفع
3	41	ساعات الدوام كافية لانجاز عملي.	4.24	0.799	%84.8	مرتفع
4	44	تقدر الإدارة عملي .	4.13	0.872	%82.6	مرتفع
5	46	لدي حرية شخصية في إنجاز العمل .	4.12	0.812	%82.4	مرتفع
6	49	إنني راض عن الراتب الذي أتقاضاه عن عملي	4.12	0.938	%82.4	مرتفع
7	42	تتوزع مهام العمل بعدالة بيني وبين العاملين.	4.11	0.877	%82.2	مرتفع
8	39	يسهم عملي في تنمية شخصيتي.	4.10	0.868	%82	مرتفع
9	35	أشعر بالرضا عن عملي	4.08	0.937	%81.6	مرتفع
10	45	تتاح لي فرصة القيام بالأعمال المرتبطة بتخصصي.	4.07	0.876	%81.4	مرتفع
11	34	أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أعمل في هذه الوزارة	4.07	1.001	%81.4	مرتفع
12	48	أشعر بتناسب راتبي مع ما أبذله من جهد.	4.04	0.947	%80.8	مرتفع
13	38	أمارس مهنتي عن قناعة ومحبة.	4.04	0.973	%80.8	مرتفع
14	47	أحقق طموحاتي في عملي .	4.01	0.874	%80.2	مرتفع
15	37	يحترم المجتمع مهنتي	4.00	1.120	%80	مرتفع
16	36	أفضل مهنتي على المهن الأخرى.	3.98	1.058	%79.6	مرتفع
17	40	بيئة عملي مريحة .	3.95	1.000	%79	مرتفع
18	51	أحصل على ترقيتي بشكل عادل وفي الوقت المناسب.	3.85	1.203	%77	مرتفع
		الرضا الوظيفي (الكلــــي)	**4.09**	**0.598**	**%81.8**	**مرتفع**

يشير الجدول (12) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.09) وانحرافه المعياري (0.598)، وبأهمية نسبية بلغت (81.8%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة على جميع فقرات هذا المتغير.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (43) التي تنص على " امتلك علاقات طيبة مع العاملين "، جاءت بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (4.49) وانحراف معياري (0.691) وأهميتها النسبية (89.8%)، وجاءت الفقرة (50) التي تنص على " تتسم علاقتي بمسؤولي المباشر بالتعاون " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري (0.768) وأهميتها النسبية (85.6%). بينما جاءت الفقرة (40) التي تنص على " بيئة عملي مريحة " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.000) وأهميتها النسبية (79%)، واحتلت الفقرة (51) التي تنص على " أحصل على ترقيتي بشكل عادل وفي الوقت المناسب " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.203) وأهميتها النسبية (77%).

وتفسر هذه النتيجة إلى ان الوزارة حققت حاجات وطموحات العاملين فيها، لاسيما في ظل تحقق العدل والمساواة بين العاملين، وتقديمها حوافز مادية ومعنوية مجزية لهم، كما أنها سعت إلى تطوير مستواهم الأكاديمي، وتطوير مهاراتهم الفنية من خلال عقد دورات متخصصة لهم، مما انعكس ايجاباً على ثقتهم بأنفسهم، وقدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاية وفاعلية.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم

الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية) على الرضا الوظيفي.

تم استخدام تحليل التباين للانحـدار (Analysis of Variance) للتأكـد مـن صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الانحدار	49.547	7	7.078	29.500	*0.000
الخطأ	95.733	399	0.240		
الكلي	145.280	406			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل الارتباط (R) = 0.584

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.329

قيمة (f) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية (7، 399) = 2.01

يتبين من معطيات جدول (13) ثبات صلاحية النموذج لاختبـار الفرضـية الرئيسة الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغـة (29.500) وهـي أعلى من قيمها الجدولية (2.01) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية (7، 399)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد المستقلة (قيم التـشجيع، وقـيم الهـدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (32.9%) من التباين فـي المتغير التابع الرضا الوظيفي، ومعزز بارتفاع معامل الارتباط الذي بلـغ (0.584) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغيـر التابع، مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المـستقل فـي المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد المستقلة (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية) على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الراحة والفراغ	0.234	0.045	0.258	5.250	*0.000
قيم الهدف الموجه	0.196	0.055	0.216	3.563	*0.000
قيم العلاقات الإنسانية	0.178	0.052	0.181	3.450	*0.001
قيم الانضباط	0.078	0.052	0.070	1.508	0.132
قيم الشعور بالإنجاز	0.025	0.050	0.024	0.496	0.620
قيم التشجيع	0.021	0.051	0.022	0.419	0.675
قيم العدالة	0.007	0.056	0.007	0.124	0.902

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) = 1.96

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة نتائج اختبار (t)، ومعاملات (Beta)، أن أبعاد المتغير المستقل (قيم الراحة والفراغ، وقيم الهدف الموجه، وقيم العلاقات الإنسانية) لها تأثير على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (3.563، 5.250، 3.450) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد والبالغة (0.216، 0.258، 0.181) على التوالي.

ويلاحظ كذلك ان الأبعاد المستقلة (قيم التشجيع، وقيم الانضباط، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالإنجاز) ليس لها تأثير على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (0.419، 1.508، 0.124، 0.496) على التوالي، وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا معزز بتدني معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (0.022، 0.070، 0.007، 0.024) على التوالي.

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العلاقات الإنسانية) على الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العلاقات الإنسانية) على الرضا الوظيفي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الانضباط، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز) على الرضا الوظيفي.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية) كأبعاد مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
قيم الهدف الموجه	0.481	121.940	*0.000
قيم الراحة والفراغ	0.550	87.426	*0.000
قيم العلاقات الإنسانية	0.579	67.843	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار الأبعاد المستقلة قيم التشجيع، وقيم الانضباط، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز.

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (15)، إن بعد (قيم الهدف

الموجه) يفسر ما مقداره (48.1%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية بعد (قيم الراحة والفراغ) حيث يفسر مع متغير (قيم الهدف الموجه) ما نسبته (55%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع بعد (قيم العلاقات الإنسانية) حيث فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (57.9%) من التباين في (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع. في حين لم تظهر الأبعاد المستقلة (قيم التشجيع، وقيم الانضباط، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها أبعاد غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الهدف الموجه يعد اساس تنفيذ مهام العمل، فبدونه لا يمكن إنجاز أي مهمة مهما كانت سهلة، كما أنه يشكل معياراً لنجاح الفرد في المهمة ومن خلاله يستطيع الفرد أن يحكم على نجاحه أم فشله في إنجاز المهمة، ممكن ينعكس مباشرة على رضاه، أما الراحة والفراغ والانضباط فتشكل عوامل مؤثر في تحقيق النجاح في المهمة المراد إنجازها.

الفرضية الفرعية الأولى، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم التشجيع على الرضا الوظيفي.

استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم التشجيع على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم التشجيع	0.337	0.044	0.358	7.714	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥α)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.126

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم التشجيع على الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.714)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا معزز بارتفاع معامل (Beta) حيث بلغ (0.358). ويتضح من نفس الجدول أن بعد (قيم التشجيع) يفسر ما مقداره (12.6%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم التشجيع على الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم التشجيع على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الهدف الموجه على الرضا الوظيفي.

استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم الهدف الموجه على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الهدف الموجه	0.437	0.040	0.481	11.043	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.230

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم الهدف الموجه على الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.043)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا معزز بارتفاع معامل (Beta) حيث بلغ (0.481). ويتضح من نفس الجدول أن بعد (قيم الهدف الموجه) يفسر ما مقداره (23%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الهدف الموجه على الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الهدف الموجه على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الانضباط على الرضا الوظيفي.

استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم الانضباط على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الانضباط	0.340	0.053	0.304	6.417	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.090

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم الانضباط في الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.417)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا معزز بارتفاع معامل (Beta) حيث بلغ (0.304). ويتضح من نفس الجدول أن بعد (قيم الانضباط) يفسر ما مقداره (9%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الانضباط على الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الانضباط على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الراحة والفراغ على الرضا الوظيفي.

استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم الراحة والفراغ على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الراحة والفراغ	0.420	0.040	0.463	10.509	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.212

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم الراحة والفراغ في الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة البالغة (10.509)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا معزز بارتفاع معامل (Beta) حيث بلغ (0.463). ويتضح من نفس الجدول أن بعد (قيم الراحة والفراغ) يفسر ما مقداره (21.2%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الراحة والفراغ على الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الراحة والفراغ على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم العدالة على الرضا الوظيفي.

استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم العدالة على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم العدالة	0.393	0.042	0.421	9.350	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.176

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20) إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم العدالة في الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة البالغة (9.350)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا معزز بارتفاع معامل (Beta) حيث بلغ (0.421). ويتضح من نفس الجدول أن بعد (قيم العدالة) يفسر ما مقداره (17.6%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم العدالة على الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم العدالة على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الشعور بالانجاز على الرضا الوظيفي.

استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم الشعور بالإنجاز على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم الشعور بالإنجاز	0.338	0.048	0.330	7.045	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.107

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (21) إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم الشعور بالإنجاز في الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.045)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا معزز بارتفاع معامل (Beta) حيث بلغ (0.330). ويتضح من نفس الجدول أن بعد (قيم الشعور بالإنجاز) يفسر ما مقداره (10.7%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الشعور بالإنجاز على الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الشعور بالإنجاز على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية السابعة، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي.

استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية السابعة.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم العلاقات الإنسانية	0.418	0.044	0.426	9.486	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.180

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (22) إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بقيم العلاقات الإنسانية في الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.714)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا معزز بارتفاع معامل (Beta) حيث بلغ (0.358). ويتضح من نفس الجدول أن بعد (قيم العلاقات الإنسانية) يفسر ما مقداره (12.6%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية، وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية)

أ. الجنس

استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية تعزى للجنس عند مستوى دلالة (α=0.05)، ويبين الجدول (23) نتائج الاختبار.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس

القيم التنظيمية	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
قيم التشجيع	ذكر	4.36	0.662	0.072	0.943
	أنثى	4.36	0.579		
قيم الهدف الموجه	ذكر	4.23	0.651	0.534	0.593
	أنثى	4.20	0.677		
قيم الانضباط	ذكر	4.44	0.544	3.089	*0.002
	أنثى	4.62	0.500		
قيم الراحة والفراغ	ذكر	4.00	0.683	1.736	0.083
	أنثى	4.12	0.603		
قيم العدالة	ذكر	4.29	0.688	2.858	*0.004
	أنثى	4.48	0.518		
قيم الشعور بالإنجاز	ذكر	4.16	0.611	3.710	*0.000
	أنثى	4.38	0.497		
قيم العلاقات الإنسانية	ذكر	4.49	0.651	0.679	0.502
	أنثى	4.53	0.524		
القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	ذكر	4.27	0.465	2.320	*0.021
	أنثى	4.38	0.387		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) = 1.96

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23) إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بـالقيم التنظيمية (قيم الانضباط، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجـاز، والقـيم التنظيميـة (الدرجة الكلية)) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. إذ ارتفعـت قـيم (t) المحـسوبة والبالغة لقيم الانضباط (3.089)، ولقيم العدالة (2.858)، ولقيم الـشعور بالإنجـاز (3.710)، وللقيم التنظيمية (الدرجة الكلية) (2.320) عن قيمها الجدوليـة والبالغـة

(1.96)، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث حيث كانت المتوسطات الحسابية للإناث أعلى منها للذكور.

وبينت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، قيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغير الجنس. إذ انخفضت قيم (t) المحسوبة والبالغة لقيم التشجيع (0.072)، ولقيم الهدف الموجه (0.534)، ولقيم الراحة والفراغ (1.736)، ولقيم العلاقات الإنسانية (0.679) عن قيمها الجدولية والبالغة (1.96).

مما سبق يتضح ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم الانضباط، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للجنس، ولصالح الإناث.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العلاقات الإنسانية) تعزى للجنس.

وتفسر هذه النتيجة ان تفضيلات الأفراد تختلف باختلاف جنسهم، فهم جميعاً يمتلكون القيم التنظيمية ولكنهم يختلفون في تفضيل هذه القيم، وعلى سبيل المثال فإن تفضيل الإناث للعلاقات الإنسانية أكثر من العدالة، في حين قد يكون تفضيل الذكور عكس ذلك تماماً فتفضيلهم لتحقيق العدالة اكبر من تحقيق العلاقات الإنسانية.

ب. المؤهل العلمي

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة (α=0.05)، ويبين الجدول (24) نتائج الاختبار.

جدول رقم (24)

تحليل التباين للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيم التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
قيم التشجيع	بين المجموعات	5.895	3	1.965	5.024	*0.002
	داخل المجموعات	157.622	403	0.391		
	المجموع	163.517	406			
قيم الهدف الموجه	بين المجموعات	6.906	3	2.302	5.477	*0.001
	داخل المجموعات	169.369	403	0.420		
	المجموع	176.275	406			
قيم الانضباط	بين المجموعات	0.612	3	0.204	0.711	0.546
	داخل المجموعات	115.696	403	0.287		
	المجموع	116.308	406			
قيم الراحة والفراغ	بين المجموعات	3.096	3	1.032	2.400	0.067
	داخل المجموعات	173.290	403	0.430		
	المجموع	176.387	406			
قيم العدالة	بين المجموعات	6.366	3	2.122	5.324	*0.001
	داخل المجموعات	160.644	403	0.399		
	المجموع	167.010	406			
قيم الشعور بالإنجاز	بين المجموعات	2.375	3	0.792	2.339	0.073
	داخل المجموعات	136.395	403	0.338		
	المجموع	138.770	406			
قيم العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	6.117	3	2.039	5.655	*0.001
	داخل المجموعات	145.320	403	0.361		
	المجموع	151.437	406			
القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	3.438	3	1.146	6.063	*0.000
	داخل المجموعات	76.163	403	0.189		
	المجموع	79.601	406			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (3، 403) = 2.60

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24) إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بـالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم العدالة، وقيم العلاقات الانـسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. إذ ارتفعت قـيم (f)

المحسوبة والبالغة لقيم التشجيع (5.024)، ولقيم الهدف الموجـه (5.477)، ولقـيم العدالة (5.324)، ولقيم العلاقات الإنسانية (5.655)، وللقـيم التنظيميـة (الدرجـة الكلية) (6.063) عن قيمها الجدولية والبالغة (2.60).

وبينت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية لاتجاهـات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم الانـضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم الشعور بالإنجاز) تعزى لمتغيـر المؤهـل العلمـي. إذ انخفضت قيم (f) المحسوبة والبالغة لقيم الانضباط (0.711)، ولقيم الراحة والفـراغ (2.400)، ولقيم الشعور بالإنجاز (2.339) عن قيمها الجدولية والبالغة (2.60).

ولتحديد اتجاه الفروق الإحصائية فقد استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، و(المحلق:ج) يبين نتائج الاختبار، وتشير هذه النتائج إلى أن اتجاهات المبحوثين الحاصلين على كلية متوسطة فما دون أم درجة ماجستير أم دكتوراه نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية، والدرجة الكلية) أعلى من اتجاهات المبحوثين الحاصلين على درجة البكالوريوس.

مما سبق يتضح ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهـات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بـالقيم التنظيميـة (قـيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم العدالة، وقيم العلاقات الانـسانية، والقـيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للمؤهل العلمي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بـالقيم التنظيميـة (قـيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم الشعور بالإنجاز) تعزى للمؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ان تفضيلات الأفراد تختلف بـاختلاف مـستواهم العلمي والتي تمثل تفاوت البناء المعرفي لديهم، فهم يحتكمون إلى العديد من المعايير لتحديد تفضيلاتهم، وأحد هذه المعايير ما يمتلكونه من معرفة، مما يؤدي للفروق.

ج. الخبرة

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحـوثين فـي وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية تعزى للخبرة عند مستوى دلالـة (α=0.05)، ويبين الجدول (25) نتائج الاختبار.

جدول رقم (25)

تحليل التباين للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير الخبرة

القيم التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
قيم التشجيع	بين المجموعات	9.777	3	3.259	8.543	0.000*
	داخل المجموعات	153.740	403	0.381		
	المجموع	163.517	406			
قيم الهدف الموجه	بين المجموعات	20.196	3	6.732	17.382	0.000*
	داخل المجموعات	156.079	403	0.387		
	المجموع	176.275	406			
قيم الانضباط	بين المجموعات	3.311	3	1.104	3.937	0.009*
	داخل المجموعات	112.997	403	0.280		
	المجموع	116.308	406			
قيم الراحة والفراغ	بين المجموعات	8.033	3	2.678	6.410	0.000*
	داخل المجموعات	168.354	403	0.418		
	المجموع	176.387	406			
قيم العدالة	بين المجموعات	16.870	3	5.623	15.094	0.000*
	داخل المجموعات	150.140	403	0.373		
	المجموع	167.010	406			
قيم الشعور بالإنجاز	بين المجموعات	4.751	3	1.584	4.762	0.003*
	داخل المجموعات	134.019	403	0.333		
	المجموع	138.770	406			
قيم العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	12.929	3	4.310	12.539	0.000*
	داخل المجموعات	138.509	403	0.344		
	المجموع	151.437	406			
القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	8.442	3	2.814	15.938	0.000*
	داخل المجموعات	71.159	403	0.177		
	المجموع	79.601	406			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجات حرية (3، 403) = 2.60

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25) إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بـالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقـات الانـسانية، والقـيم التنظيميـة (الدرجة الكلية)) تعزى لمتغير الخبرة. إذ ارتفعت قيم (f) المحسوبة والبالغـة لقـيم التشجيع (8.543)، ولقيم الهدف الموجه (17.382)، ولقـيم الانـضباط (3.937)، ولقيم الراحة والفراغ (6.410)، ولقيم العدالة (15.094)، ولقيم الشعور بالإنجـاز (4.762)، ولقيم العلاقات الإنسانية (12.539)، وللقـيم التنظيميـة كدرجـة كليـة (15.938) عن قيمها الجدولية والبالغة (2.60).

ولتحديد اتجاه الفروق الإحصائية فقـد اسـتخدم اختبـار شـيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقـاً لمتغيـر الخبرة، و(المحلق:ج) يبين نتائج الاختبار، وتشير هذه النتـائج إلـى أن اتجاهـات المبحوثين الذين خبرتهم (15) سنة فأقل نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية، والدرجة الكلية) أعلى من اتجاهات المبحوثين الآخرين.

مما سبق يتضح ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) في اتجاهـات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قـيم التـشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقـيم العدالـة، وقـيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية، والدرجة الكلية) تعزى للخبرة.

وتفسير هذه النتيجة أن الخبرة تزود الفرد بتجارب سلوكية كثيرة تسهم فـي تشكل تفضيلاتهم، والتي تصبح فيما بعد قيماً يحتكمون إليها في تقدير الـصواب أم الخطأ.

د. المسمى الوظيفي

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحـوثين فـي وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية تعزى للمسمى الـوظيفي عنـد مستوى دلالة (α=0.05)، ويبين الجدول (26) نتائج الاختبار.

جدول رقم (26)

تحليل التباين للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيم التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
قيم التشجيع	بين المجموعات	6.057	3	2.019	5.168	0.002*
	داخل المجموعات	157.460	403	0.391		
	المجموع	163.517	406			
قيم الهدف الموجه	بين المجموعات	9.847	3	3.282	7.948	0.000*
	داخل المجموعات	166.428	403	0.413		
	المجموع	176.275	406			
قيم الانضباط	بين المجموعات	1.093	3	0.364	1.275	0.283
	داخل المجموعات	115.215	403	0.286		
	المجموع	116.308	406			
قيم الراحة والفراغ	بين المجموعات	5.441	3	1.814	4.275	0.005*
	داخل المجموعات	170.946	403	0.424		
	المجموع	176.387	406			
قيم العدالة	بين المجموعات	7.286	3	2.429	6.128	0.000*
	داخل المجموعات	159.724	403	0.396		
	المجموع	167.010	406			
قيم الشعور بالإنجاز	بين المجموعات	3.008	3	1.003	2.976	0.031*
	داخل المجموعات	135.762	403	0.337		
	المجموع	138.770	406			
قيم العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	9.989	3	3.330	9.486	0.000*
	داخل المجموعات	141.449	403	0.351		
	المجموع	151.437	406			
القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	4.894	3	1.631	8.800	0.000*
	داخل المجموعات	74.707	403	0.185		
	المجموع	79.601	406			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجات حرية (3، 403) = 2.60

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. إذ ارتفعت قيم (f) المحسوبة والبالغة لقيم التشجيع (5.168)، ولقيم الهدف الموجه (7.948)، ولقيم الراحة والفراغ (4.275)، ولقيم العدالة (6.128)، ولقيم الشعور بالإنجاز (2.976)، ولقيم العلاقات الإنسانية (9.486)، وللقيم التنظيمية (الدرجة الكلية) (8.800) عن قيمها الجدولية والبالغة (2.60).

وبينت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الانضباط تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. إذ انخفضت قيم (f) المحسوبة والبالغة (1.275) عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.60).

ولتحديد اتجاه الفروق الإحصائية فقد استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، و(المحلق:ج) يبين نتائج الاختبار، وتشير هذه النتائج إلى أن اتجاهات المبحوثين رؤساء الأقسام نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية، والدرجة الكلية) أقل من اتجاهات المبحوثين الآخرين.

مما سبق يتضح ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للمسمى الوظيفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الانضباط تعزى للمسمى الوظيفي.

وتفسر هذه النتيجة ان الأفراد في المستويات الإدارية العليا تختلف تفـضيلاتهم عن أولئك الأفراد في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، بسبب اخـتلاف المعـايير القيمية التي يحتكمون إليهم.

هـ. الحالة الاجتماعية

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة (α=0.05)، ويبين الجدول (27) نتائج الاختبار.

جدول رقم (27)

تحليل التباين للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

القيم التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
قيم التشجيع	بين المجموعات	5.367	3	1.789	4.559	*0.004
	داخل المجموعات	158.150	403	0.392		
	المجموع	163.517	406			
قيم الهدف الموجه	بين المجموعات	2.490	3	0.830	1.924	0.125
	داخل المجموعات	173.785	403	0.431		
	المجموع	176.275	406			
قيم الانضباط	بين المجموعات	0.917	3	0.306	1.068	0.363
	داخل المجموعات	115.391	403	0.286		
	المجموع	116.308	406			
قيم الراحة والفراغ	بين المجموعات	4.455	3	1.485	3.480	*0.016
	داخل المجموعات	171.932	403	0.427		
	المجموع	176.387	406			
قيم العدالة	بين المجموعات	3.449	3	1.150	2.833	*0.038
	داخل المجموعات	163.561	403	0.406		
	المجموع	167.010	406			
قيم الشعور بالإنجاز	بين المجموعات	1.662	3	0.554	1.629	0.182
	داخل المجموعات	137.108	403	0.340		
	المجموع	138.770	406			
قيم العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	4.210	3	1.403	3.841	*0.010
	داخل المجموعات	147.228	403	0.365		
	المجموع	151.437	406			
القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	2.168	3	0.723	3.761	*0.011
	داخل المجموعات	77.433	403	0.192		
	المجموع	79.601	406			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجات حرية (3، 403) = 2.60

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27) إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بـالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم العلاقات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. إذ ارتفعت قيم (f) المحسوبة والبالغة لقيم التشجيع (4.559)، ولقيم الراحة والفراغ (3.480)، ولقـيم العدالة (2.833)، ولقيم العلاقات الإنسانية (3.841)، وللقـيم التنظيميـة (الدرجـة الكلية) (3.761) عن قيمها الجدولية البالغة (2.60).

وبينت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية لاتجاهـات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيميـة (قـيم الهـدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الشعور بالإنجاز) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. إذ انخفضت قيم (f) المحسوبة والبالغة لقيم الهدف الموجه (1.924)، ولقيم الانـضباط (1.068)، وقيم الشعور بالإنجاز (1.629) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.60).

ولتحديد اتجاه الفروق الإحصائية فقـد اسـتخدم اختبـار شـيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقـاً لمتغيـر الحالة الاجتماعية، و(المحلق:ج) يبين نتائج الاختبار، وتشير هذه النتـائج إلـى أن اتجاهات المبحوثين غير المتزوجين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم العلاقات الانسانية، والدرجة الكلية) أكثر من اتجاهات المبحوثين الآخرين.

مما سبق يتضح ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهـات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بـالقيم التنظيميـة (قـيم التشجيع، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم العلاقات الانسانية، والقـيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للحالة الاجتماعية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم الهـدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الشعور بالانجاز) تعزى للحالة الإجتماعية.

الفصل الخامس
الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية ايجابي، وأن مستوى رضاهم الوظيفي مرتفع. ووجـود أثـر ذو دلالـة إحـصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيميـة (قـيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العلاقات الإنسانية) على الرضا الوظيفي. ووجودة فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحـوثين فـي وزارة التربيـة والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم الانضباط، وقيم العدالـة، وقـيم الـشعور بالانجاز، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للجنس، ولصالح الإناث. ووجـود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحـو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقـيم العدالـة، وقـيم العلاقات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحـو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانـضباط، وقـيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقـيم العلاقـات الانـسانية، والدرجة الكلية) تعزى للخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحـصائية فـي اتجاهـات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجـاز، وقـيم العلاقات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعـزى للمـسمى الـوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقـيم العلاقات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للحالة الاجتماعية.

2.5 مناقشة النتائج:

تناولت الدراسة تحليل اتجاهات المديرين نحو الالتـزام بـالقيم التنظيميـة، وأثرها على رضاهم الوظيفي، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة مـن النتائج:

1. عبرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) أن اتجاهـات المبحـوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية جميعها ايجابية، بمتوسط حسابي مقـداره (4.31)، وبأهمية نسبية بلغت (86.2%)، وأن قيمتي الانضباط والعلاقات الإنسانية احتلتا الرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.50) لكل منها، وبأهمية نـسبية بلغت (90%) لكل منها، يليه قيمتي التشجيع والعدالـة بمتوسـط حـسابي بلـغ (4.36) لكل منها، وبأهمية نسبية بلغت (87.2%) لكل منها، يليها قيم الـشعور بالإنجاز بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وبأهمية نسبية بلغت (84.6%)، يليها قيم الهدف الموجه بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وبأهمية نـسبية بلغـت (84.4%)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت قيم الراحة والفراغ بمتوسط حـسابي بلـغ (4.04)، وبأهمية نسبية بلغت (80.8%). وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين العـاملين فـي وزارة التربية والتعليم لديهم التزام مرتفع نحو القيم التنظيميـة، لا سـيما أنهـم يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والعليا في الوزارة، وبما أن قيمتي الانضباط والعلاقات الإنسانية شكلتا أعلى اتجاه ذلك أن المديرين يمثلون قدوة العاملين في الالتزام بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة، أما بالنسبة لقـيم الراحـة والفراغ فهي شكلت ادنى اتجاهاتهم نحو هذه القيمة لأنهم يحاولون استثمار معظم اوقاتهم في التفاني بالعمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسـة (البنـوي، 2005)، ودراسة (عبدالله، 2005)، ودراسة (الحنيطـة، 2003)، ودراسـة (التـويجر، 2003)، ودراسـة (Wallace; Hunt and Eichard, 1999)، ودراسـة (Vandenberghe & Peiro, 1999).
2. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم التشجيع كانت ايجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.47) للفقرة (1) في حدها الأعلى و(4.27) للفقرة (2) في حدها الأدنى،

وقد احتلت الفقرة المتعلقة (أشجع العاملين على مواجهة مشكلات عملهم وحلهـا) الرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (89.4%)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (استخدم الحوافز في تشجيع العاملين) بنـسبة مئويـة مقـدارها (85.4%). وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين في وزارة التربية يسعون إلى حـل المشكلات التي تواجههم أو تواجه العاملين لديهم، وفيما يتعلق بأنهم يـستخدمون الحوافز لتشجيع العاملين جاءت أقل فقرة ذلك أنهم يركزون على اثارة الدافعيـة لدى العاملين من داخلهم، وبالتالي فهم ينمون الوازع الداخلي لدى مرؤوسـيهم، مما ادى إلى تنمية روح التنافس والإبداع والإنطلاق لديهم.

3. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم الهدف الموجه كانت ايجابية، وتراوحت المتوسطات الحـسابية عليها ما بين (4.43) للفقرة (5) في حدها الأعلى و(4.00) للفقرة (6) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (أتبنى أهداف رسمية واضحة) الرتبة الأعلـى بنسبة مئوية مقدارها (88.6%)، في حين جاءت في الرتبـة الأخيـرة الفقـرة المتعلقة (أضع أهداف تتسم بالتحدي لنفسي) بنـسبة مئويـة مقـدارها (80%). وتُفسر هذه النتيجة أن العاملين في مستوى الإدارة العليا، والوسطى يسعون إلـى تحقيق اهداف وزارة التربية والتعليم، وتقييم درجة تحقيقها، لا سـيما الأهـداف الرسمية العامة للوزارة، وحتى يقومون بذلك يتطلب ان تكون الأهداف واضـحة وقابلة للقياس والتقويم، أما بالنسبة للأهداف التي تتسم بالتحـدي فهـي تتطلـب قدرات خاصة لا بد ان يتمتع بها الفرد حتى يستطيع ان يحققها لهذا جاءت اقـل فقرات هذه القيمة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2005).

4. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم الانضباط كانت ايجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.57) للفقرة (12) في حدها الأعلى و(4.32) للفقرة (11) في حـدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (التزم بالأنظمة والتعليمات في وزارتي) الرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (91.4%)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أبين ايجابيات الانضباط الوظيفي لزملائي) بنـسبة مئويـة مقـدارها

(86.4%). وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين يلتزمون بالأنظمة والتعليمات في وزارة التربية والتعليم بدرجة كبيرة، ومسؤولين عن درجة التزام مرؤوسيهم بهذه الأنظمة والتعليمات، وبالنسبة لبيان ايجابيات الانضباط الوظيفي فإن العاملين في الوزارة يلتزمون بأنظمة وتعليمات الوزارة.

5. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم الراحة والفراغ كانت ايجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.37) للفقرة (16) في حدها الأعلى و(3.80) للفقرة (18) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (أحصل على الراحة في الأوقات المحددة لي) الرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (87.4%)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أستثمر أوقات فراغي في تطوير مهاراتي في العمل) بنسبة مئوية مقدارها (76%). وتُفسر هذه النتيجة ان المديرين في وزارة التربية والتعليم يتميزون بالانتماء لوزارتهم لذا فهم يحرصون على استثمار ساعات العمل في إنجاز مهام عملهم. كما أنهم يسعون إلى تطوير مهاراتهم المهنية خلال وقت فراغهم.

6. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9) أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم العدالة كانت ايجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.40) للفقرة (22) في حدها الأعلى و(4.27) للفقرة (23) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (التزم بتطبيق المساواة بين العاملين) الرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (88%)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أسعى إلى تقييم العمل المنجز باستمرار) بنسبة مئوية مقدارها (85.4%). وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين في وزارة التربية والتعليم يمتلكون الوازع الديني والأخلاقي والاجتماعي الذي يعزز قيم العدالة، لذا فهم يسعون إلى تحقيق العدالة بين مرؤوسيهم، اما بالنسبة لتقييم العمل المنجز باستمرار فإنهم يعتبرونه معياراً من معايير تقييم مرؤوسيهم الموضوعية، والتي تحقق العدالة في الوزراة.

7. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم الشعور بالإنجاز كانت ايجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.46) للفقرة (26) في حدها الأعلى و(3.92) للفقرة (28) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (عندما أحقق نجاحاً في عملي يدفعني إلى مزيد من العطاء) الرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (89.2%)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أسعى إلى بيان نجاحي في عملي لزملائي) بنسبة مئوية مقدارها (78.4%). وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين في الوزراة يهتمون بالشعور بالإنجاز على اعتبار انه من الدوافع الداخلية التي تحفزهم للاجتهاد في العمل، وتحقيق مستويات إنجاز مرتفعة وخلاقة، كما انهم يمتازون بالمثابرة في حل المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بانجاز المهام المطلوبة منهم.

8. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) أن اتجاهات المبحوثين على جميع فقرات قيم العلاقات الإنسانية كانت ايجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.59) للفقرة (32) في حدها الأعلى و(4.46) للفقرة (30) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (أتعاون مع زملائي في العمل) الرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (91.8%)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أقدر العلاقات الاجتماعية مع العاملين) بنسبة مئوية مقدارها (89.2%). وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين يهتمون باقامة علاقات إنسانية مع زملائهم بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، مما يعزز قدرتهم التأثيرية على جميع العاملين، وهذا يمثل المنهج الحديث في الإدارة المعاصرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2005).

9. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.09)، وبأهمية نسبية بلغت (81.8%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المتغير ما بين (4.49) للفقرة (43) في حدها الأعلى و(3.85) للفقرة (51) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (امتلك علاقات طيبة مع

العاملين) الرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (89.8%)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (أحصل على ترقيتي بشكل عادل وفي الوقت المناسب) بنسبة مئوية مقدارها (77%). وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين في الوزارة يحققون حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم من خلال عملهم في الوزارة، كما ان شعورهم بالانتماء لوزارتهم يعزز رضاهم الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدهش، 2006)، ودراسة (المدلج، 2003)، ودراسة (الشهري، 2002)، ودراسة (Hazard & Seaton, 1991).

10. دلت النتائج الواردة في الجدول رقم (14) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العلاقات الإنسانية) على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الانضباط، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز) على الرضا الوظيفي. وقد يعود سبب ذلك عدم نجاح وزارة التربية في تحقيق المستويات المنشودة من العدالة بين المديرين، وعدم تقديم التشجيع الكافي لهم، خصوصاً في ظل التقييد بالنظام المتبع في الوزارة والروتين.

11. أشارت النتائج الواردة في الجداول رقم (15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام في كل من قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي. وتُفسر هذه النتيجة ان القيم التنظيمية تشكل المعايير التي يحتكم إليها العاملين في الوزارة على سلوكهم، فعندما يمتثلون إلى القيم التنظيمية، فسوف يكون سلوكهم ضمن إطار هذه القيم ومرجعيتها، وبالتالي يتحقق لديهم مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي.

12. بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية

(قيم الانضباط، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، والقيم التنظيميـة (الدرجـة الكلية)) تعزى للجنس، ولصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيميـة (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقـيم الراحـة والفـراغ، وقـيم العلاقـات الإنسانية) تعزى للجنس. وقد تعود هذه النتيجة إلى الطبيعة الفسيولوجية للمـرأة التي تسعى إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي إلى حد كبير، املاً في المحافظة على عملها في ظل تدني فرص العمل امامها مقارنة بالرجال. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2005)، ودراسة (البنوي، 2005)، ودراسة (الحنيطة، 2003)، ودراسة (التويجر، 2003).

13. دلت النتائج الواردة في الجدول رقم (24) والملحق (ج) أن هناك فـروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم العدالة، وقيم العلاقـات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للمؤهـل العلمـي، ولـصالح الحاصلين على دبلوم المتوسط فما دون أو الماجستير أو الدكتوراه. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بالقيم التنظيمية (قيم الانضباط، وقيم الراحة والفـراغ، وقـيم الـشعور بالإنجاز) تعزى للمؤهل العلمي. ويعود سبب هذه النتيجة إلـى دور الخبـرات السابقة، والمعرفة التي يمتلكها المديرين فـي تـشكل اتجاهـاتهم، لا سـيما أن الاتجاهات تتشكل من ثلاث مكونات رئيسة؛ معرفـي، ووشـعوري، ولـوكي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2005)، ودراسـة (البنـوي، 2005)، ودراسة (الحنيطة، 2003)، ودراسة (التويجر، 2003).

14. دلت النتائج الواردة في الجدول رقم (25) والملحق (ج) وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقيم الراحـة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية، والدرجـة الكلية) تعزى للخبرة، ولصالح المبحوثين الذين خبرتهم (15) سنة فأقل. وتعـود

هذه النتيجة إلى ان الخبرة في العمل الإداري تعطي المـديرين محـصلة مـن الخبرات العملية، والتي قدتكون فاشلة أو ناجحة، لذا فهم يـستثمرون الخبـرات الناجحة والجيدة في نشكيل اتجاهاتهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبـدالله، 2005)، ودراسة (البنـوي، 2005)، ودراسـة (الحنيطـة، 2003)، ودراسـة (التويجر، 2003).

15. دلت النتائج الواردة في الجدول رقم (26) والملحق (ج) وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الهدف الموجه، وقيم الراحة والفراغ، وقـيم العدالة، وقيم الشعور بالانجاز، وقيم العلاقات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للمسمى الوظيفي، حيث كانت اتجاهات رؤساء الأقسام أقـل مـن غيرهم. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهـات المبحـوثين فـي وزارة التربية والتعليم نحو الالتزام بقيم الانضباط تعزى للمسمى الوظيفي. وقـد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة المهام التي يقوم بها المـديرين وفقـاً لمـستوياتهم الإدارية مما يتطلب منهم امتلاك معرفة كافية وخبرات تناسب الموقع الـوظيفي الذي يشغلونه، ولذلك فإن من المتوقع أن تختلف اتجاهات المديرين وفقاً لـذلك، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2005)، ودراسـة (البنـوي، 2005)، ودراسة (الحنيطة، 2003).

16. دلت النتائج الواردة في الجدول رقم (27) والملحق (ج) وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بالقيم التنظيمية (قيم التشجيع، وقيم الراحة والفراغ، وقيم العدالة، وقيم العلاقـات الانسانية، والقيم التنظيمية (الدرجة الكلية)) تعزى للحالة الاجتماعية، حيث كانت اتجاهات المبحوثين غير المتزوجين أكثر من غيرهم. وعدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في وزارة التربية والتعليم نحو الالتـزام بالقيم التنظيمية (قيم الهدف الموجه، وقيم الانضباط، وقـيم الـشعور بالانجـاز) تعزى للحالة الإجتماعية. وقد تعود هذه النتيجة إلى تـاثر اتجاهـات المـديرين بالخبرات الاجتماعية، والتي تشكل مع الوقت بنية اتجاهاتهم نحو موضوع مـا،

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2005)، ودراسـة (البنـوي، 2005)، ودراسة (الحنيطة، 2003)، ودراسة (التويجر، 2003).

3.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى توجيه اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربيـة والتعلـيم بالمملكة العربية السعودية لتحسين رضاهم الوظيفي، وهذه التوصيات:-

1. تعزيز اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية، عن طريق الآليـات التالية:
   أ- إدارج معايير جديدة للأداء الوظيفي لها علاقة بالقيم التنظيمية.
   ب- ان يتضمن نظام الحوافز استراتيجيات تشجيع المديرين على الالتزام بالقيم التنظيمية.
   ج- وضع خطط للإرتقاء بالقيم التنظيمية لدى المديرين.
   د- وضع أهداف تتسم بالتحدي والإبداع للمديرين.
   ه- تطوير مهارات العاملين في اوقات فراغهم.
   و- المثابرة على إنجاز المهام الصعبة.
   ز- تطوير أنموذج مقترح للإلتزام بالقيم التنظيمية، وتعميمه على جميـع إدارات التربية والتعليم.
   ح- نشر ثقافة القيم التنظيمية بين المديرين، وجعلها من أهـداف الإدارات التعليمية الواضحة والمعلنة.
2. تطبيق آليات تعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعلـيم عن طريق الآليات التالية:
   أ- ترقية العاملين بالوقت المناسب وبعدالة.
   ب- تحسين بيئة العمل لدى المديرين، كل إدارة فيما يخصها.
   ج- أن يتناسب الحافز المادي والمعنوي مع الجهد الذي يبذله العاملين.
   د- تحقيق الأمن الوظيفي لدى المديرين في الوزارة.

ه- دعم الحوافز الغير مباشرة كالتأمين الصحي والترفيه والبدلات.

و- الإشادة بعمل المدير المتميز والإبداعي.

ز- الترشيح للدورات والمؤتمرات بشكل دوري وبعدالة.

ح- تكليف المديرين بأعمال تحقق الذات لديهم.

ط- تقديم الإستشارات التربوية للمديرين والعمل على تطـوير قـدراتهم ومهارتهم.

المراجع

أ. المراجع العربية

ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكـرم (1956م). **لـسان العـرب**، المجلد (14)، بيروت: دار صادر.

أسعد، محسن؛ رسلان، نبيل إسماعيل (1982). **الرضا الوظيفي للقـوة البـشرية العاملة في المملكة العربية السعودية**، جامعة الملك عبـد العزيـز: مركـز البحوث والتنمية.

أنور، محمد (2003). **الانفتاح وتغير القيم في مصر**، القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع.

البدانية، ذياب موسى؛ والعضايلة، على محمد (1996). قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، **مجلة العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود، المجلد(8)، العدد(1): 87.

بدر، حامد (1983). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريب والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، العدد الثالث.

البدري، عبد القادر (2002). دوافع العمل وعلاقتها بنظم القـيم الشخـصية لـدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي: ليبيا، **مجلة الإدارة العامـة**، المجلـد (42)، العدد (2): 379.

البنوي، نسرين عبد اللطيف (2005). **اتجاهات المديرين فـي مراكـز الـوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية (الاجتماعية والتنظيمية) دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

بني سلامة، امتياز؛ الجعنيني، نعيم (2000). الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، **مجلة دراسات**، المجلد(27)، العدد(2): 437- 455.

التركي، صالح تركي (2001). **واقع القيم التنظيمية في مستـشفيات القطـاعين الحكومي والأهلي**: دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينـة الريـاض، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

التويجر، أنس محمد (2003). **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرهـا فـي فاعليـة المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

الجريد، عارف بن ماطل (2007). **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

الحربي، حنان صالح (2007). **التحديات المعاصرة وعلاقتها في إبـراز مظـاهر الصراع القيمي في المجتمع الكويتي كما يراه طلبة جامعة الكويت**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

حريم، حسين (2003). **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط(1)، عمـان: دار الحامـد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمـات الأعمال**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن محمد (2008). **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية فـي المؤسسات التربوية**، ط(1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن محمد، (2006). **قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، ط(1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحنيطة، خالد بن عبد الله (2003). **القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.

الحنيطي، محمد (2003). الصراع بين القيم الاجتماعية والقـيم التنظيميـة لـدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، **مجلة دراسات**، العلوم الإداريـة، الجامعة الأردنية، المجلد(30)، العدد(2): 398- 414.

الدهش، زياد بن عبد الله، (2006). **المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرج**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

الراجحي، هاني ناصر حمد (2003). **التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منـشورة، أكاديميـة نايف للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرشايدة، نايل (2004). **الإطار القيمي المرجعي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

الزدجالي، أمينة بنت عبد العزيز، (1999**). القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمديري المدرسة الثانوية في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

الزيود، ماجد محمد مقبل (2004). **الصراع القيمي لدى الـشباب الجـامعي فـي الأردن في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة وتصوراتهم لدرجة إسهام البيئة الجامعية فيه**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.

السعودي، موسى أحمد (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، **مجلة دراسات**، المجلد(31)، العدد(1): 100- 114.

الشهري، علي بن يحيى (2002). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

الصبحي، أحمد رابح (1993). **قياس الرضا الوظيفي لمنتسبي الجمـارك وأثـره على الأداء**، دراسة لاستكمال الحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركيـة، معهد الإدارة العامة: الرياض.

الصراف، قاسم، أبو علام، رجاء، النقيب، خالد، الرفاعي، سعاد (1994). **الرضـا الوظيفي للعاملين في وزارة التربية بدولة الكويت**، الكويت: الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية.

الصيرفي، محمد (2007). **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، ط (1)، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الطراونة، محمد أحمد والريماوي، أحمد شكري (2002). الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، **مجلة دراسات**، المجلد(29)، العدد(3): 182- 193.

الطروانة، تحسين والصرايرة، أكثم (2000). أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، **مجلة جرش للبحوث والدراسات**، المجلد(2)، العدد(2): 145.

الطويل، محمد عبد الرحمن (1986). **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة: الرياض.

عامر، سعيد ياسين (1994). **استراتيجيات التغيير**، القاهرة: مركز وإيد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري

العبادله، عبد الرحمن فالح (2003). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمة لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

عبدالله، نجلاء محمود (2000). **القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

العتيبي، آدم غازي (1991). الرضا الوظيفي بين القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، معهد الإدارة العامة، المجلد (69)، العدد(31).

العتيبي، آدم غازي (1995). علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، الرياض، **مجلة الإدارة العامة**، العدد السادس والسبعون، ربيع الآخر.

العديلي، ناصر محمد (1986). **دوافع العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة: الرياض.

عساف، عبد المعطي محمد (1994). **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمـات المعاصرة**، عمان: مكتبة المحتسب.

العمري، خالد (1992). مستوى الرضا الوظيفي لمـديري المـدارس فـي الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، **مؤتة للبحوث والدراسـات**، المجلد السابع، العدد الثاني.

العمري، عوض بن سعيد (2000). **القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

العمري، فؤاد عبد الله، (2000). نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى ارضا الوظيفي: دراسة تطبيقية، **مجلة الإدارة العامة**: الرياض، المجلد (39)، العدد(1).

الغانم، أحمد بن محمد (2006). **العوامل الشخصية والوظيفية للعـاملين بوحـدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديميـة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.

غرايبة، عبد الله محمد حسين، (1992). **أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد على سلوكهم الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

الفالح، نايف بن سليمان (2001). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلـوم الأمنية: الرياض.

فرانسيس، ديفيد وودكوك (1995). **القيم التنظيميـة**، (ترجمـة: عبـد الـرحمن الهيجان)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

فرنش، وندل وجونيور، سيسيل (2000). **تطوير المنظمات: تدخلات علم الـسلوك لتحسين المنظمة**، (ترجمة: وحيد بن أحمد)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

فضل الله، علي (1988). **نظريات التنظيم الإداري: دراسة تحليلية نقديـة**، دبـي: المطبعة العصرية.

القريوتي، محمد قاسم (2003). **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط(2)، عمان: دار الشروق للنشر.

الكبيسي، عامر (1986). القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، **المجلة العربية للإدارة**، عمان، السنة العاشرة، العدد (3): 6.

الكساسبة، محمد مفضي عثمان (1996). **العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

الكشك، محمد نايف، (1999). درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم عمان الثانية لمجموعة من القيم، **مؤتمر القيم والتربية في عالم متغير**، المجلد الثاني، إربد: جامعة اليرموك.

المبسلط، شروق (1999). **الثقافة المؤسسة في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

المدلج، عبد الله بن عبد المحسن، (2003). **قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

مرعي، توفيق؛ بلقيس، أحمد (1984). **الميسر في علم النفس الاجتماعي**، ط(2)، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

المعايطة، إيمان عبد الكريم (2005). **الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي: وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

المعجم الوسيط، ط2، ج2: 768

مقدم، عبد الحفيظ (1992). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، **مجلة العلوم الاجتماعية**، الكويت، مجلد (22)، العددين (1،2): 145.

ب. المراجع الأجنبية

Balazs, A., L., (1992). The Eeffect of Values on Salesperson Performance, **Dissertation Abstracts International**, The Humanities and Social Science, 52(9), 3355.

Barker, J (1999), **The discipline of teamwork: Participation and concretive control**, Oaks: Sage Publications.

Brown, M & Treviño, LK (2003), **'Is values-based leadership ethical leadership?'** in S Gilliland, D Steiner & D Skarlicki (eds), Emerging perspectives on values in organizations, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 151-174.

Enz, Catly, A., (1988). The Role of Value Cangruity in Intraorganizational Power, **Administrative Science Quarterly**, 33(2), 284-304.

Gibson, James L.; Ivancevich, John, M., & Donnelly, James, H., (1994). **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. 8th ed. Boston: Richard D. Irwin.

Gimžauskien, Edita & Klovien Lina (2007).Changes of Performance Measurement System: The Role of Organizational Values, **Economics And Management**, 12 (1), Issn. 1822-6515.

Hazard, B. Seaton M, (1991). **Teacher Job Satisfaction, Educational Audiology**, Hand book, London: Inc.

Henderson, M & Thompson, D (2003), **Values at work: The invisible threads between people, performance and profit**, Auckland: Harper Business.

Herbert, G (1990). **Personal Human Recourse Management**, New York: Macmillan Publishing Co.

Hultman, Ken (2005). Evaluating Organizational Values, **Organizational Development Journal**, 23(4), 32-44.

Kabanoff, Boris, & Daly, Joseph, (2000). Values Espoused by Australian and U.S. Organization, **Applied Bsychology**, 49(2), 284-315.

Liaqu L., & Schumacher J., (1992). Total Quality Management Challenge to Deal with Job Satisfaction for Teacher in Urban School, **Education Leadership**, 50(3), P.11-51.

Maierhofer, N, Rafferty, A & Kabanoff, B (2003), '**When and why are values important in organizations?**' in S Gilliland, D Steiner & D Skarlicki (eds), Emerging perspectives on values in organizations, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 3-32.

Marialisa, Rorres, (1994). The Effect of Values, Concepts, and Beliefs in the Interpersonal Action of Public School Principles. **Dissertation Abstract International**, Vol. (55), No. (61447) A.

Mckinney, Kathleen Marie, (2000). **The Relationship of Values Congruence to Commitment and Effectiveness**. ST JONTS University School of Education and Human Services. (1334).

Mokadem, A., (1992). **Organizational Culture and Organizational Performance: A Study of High and Low Performing Firms**, Culture et Gestion, Intervention au Colloque International, Algiers University, Algeria.

Morley, D & Shockley-Zalabak, P (1995), 'Setting the rules: An examination of the influence of organizational founders' values', **Management Communication Quarterly**, Vol. 4, No. 4, pp. 422-449.

Murphy, M & Davey, KM (2002), 'Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values', **Human Resource Management Journal**, Vol. 12, No. 1, pp. 17-32.

Nestern (1994). Strategic Planning in School an Oxymoron? School Leadership & Management, **Dissertation Abstracts International**, 18 (4).

Patrick, E. C. & Boris W.B. (2001). **Personal Value Systems and Decision Making Styles Of Public Managers**, Public Personnel Management, P. 32

Pravach, Mishra, K., Mishra, Chapala, Mishra Chintamani, Dass, B., K., (1990). Attitudes Towards HRD Climate and Work Related Values of Executives, **International Journal of Psychology**, Vol. (1), No. (2), Pp. 24-32.

Rokeach, M. (1973). **The Nature of Human Values**. New York: Free Press.

Scamel, R. W. and Stead, B. N. A., (1991). Study of Type and Tenure as it Pertains Job Satisfaction, **Journal of Library Administration**, Vol. 1, pp.3-18.

Schein, E (1992), **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey-Bass,.

Seeger, M (1997), **Ethics and organizational communication**, NJ: Hampton Press Inc, Cresskill.

Shimmon, Dolan, (2002). Managing by Values, **Journal of Managing Devlopment**, 121(2), 101-117.

Sison, M. D. (2006), **Exploring the roles of Australian communication practitioners in organizational value setting: Agents of conscience, control, and/or compliance?,** School of Applied Communication. Design and Social Context Portfolio. Victoria, Australia: RMIT University Melbourne.

Thomas, Horton. (1984). **Shaping Organizational Values, Telephone Engineer & Management.**

Truell, Price & et al (1998). **Implementers Teacher Job Satisfaction in School Management**, U .S A. : Preiffer.

Vandenberghe, Christain, & Peiro, Maria, (1999). Organicational and Individual Values, **Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(4), 569-581.

Wallace, Joseph; Hunt, James, & Richard, Christopher, (1999). The relationship between Organizational Values, **Journal of Puplic Sector Management**, 12(7), 548 – 564.

Williams, Sandra L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment, **HRDI**, 5(2), 217–233.

الملحق (أ)

الاستبـانـــــة

الاستبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة .... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " **اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية واثرها على رضاهم الوظيفي**"، ضمن برنامج ماجستير الإدارة العامة: جامعة مؤتة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة المكونة من جزأين: الجزء الأول مكون من (33) فقرة تقيس القيم التنظيمية، والجزء الثاني مكون من (18) فقرة تقيس الرضا الوظيفي.

لذا نأمل منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام، والإجابة عن جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية. ونؤكد لكم بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

سعد هويدي العتيبي

برنامج ماجستير الإدارة العامة

جامعة مؤتة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس : □ ذكر □ أنثى

2- المؤهل العلمي : □ دبلوم متوسط فما دون □ بكالوريوس
□ ماجستير □ دكتوراه

3- الخبرة: □ 5 سنوات فأقل □ 6-10 سنة
□ 11-15 سنة □ 16 سنة فأكثر

4- المسمى الوظيفية: □ مدير إدارة □ رئيس قسم

الحالة الاجتماعية: □ أعزب □ متزوج
□ مطلق □ أرمل

الجزء الأول: القيم التنظيمية

الرجاء وضع علامة (✗) أمام كل فقرة من الفقرات التالية والتي تعبر عن رأيك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: قيم التشجيع						
1	أشجع العاملين على مواجهة مشكلات عملهم وحلها					
2	استخدم الحوافز في تشجيع العاملين					
3	أسعى إلى استثارة دافعية العاملين نحو العمل					
4	استثمر الانجازات التي يحقيقها العاملين في دفعهـم نحـو التفاني في العمل					
ثانياً: قيم الهدف الموجه						
5	أتبنى أهداف رسمية واضحة					
6	أضع أهداف تتسم بالتحدي لنفسي					
7	أهتم في وضع أهداف وظيفية مستقبلية لعملي					
8	أتأقلم مع ظروف عملي في سبيل تحقيق أهداف العمل					
9	أسعى إلى تحقيق التوافق بين أهدافي وأهداف عملي					
ثالثاً: قيم الانضباط						
10	التزم برسالة وزارتي					
11	أبين ايجابيات الانضباط الوظيفي لزملائي					
12	التزم بالأنظمة والتعليمات في وزارتي					
13	أنفذ أوامر رؤسائي بدقة					
14	أتقيد بالأنظمة والتعليمات في عملي					
رابعاً: قيم الراحة والفراغ						
15	أحرص على استثمار ساعات العمل في إنجاز مهام عملي.					
16	أحصل على الراحة في الأوقات المحددة لي					
17	أقوم بانجاز المهام الضرورية للعمل حتى أثناء وقت راحتي عند الحاجة					
18	أستثمر أوقات فراغي في تطوير مهاراتي في العمل					
19	أساعد زملائي في العمل أثناء وقت فراغي					
خامساً: قيم العدالة						
20	أوزع الواجبات والأعمال بين العاملين دون تمييز					
21	أسعى إلى تحقيق العدالة بين العاملين					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
22	التزم بتطبيق المساواة بين العاملين					
23	أسعى إلى تقييم العمل المنجز باستمرار					
24	أقدم الحوافز للعاملين بعدالة					
سادساً: قيم الشعور بالانجاز						
25	اهتم بنتائج عملي					
26	عندما أحقق نجاحاً في عملي يدفعني إلى مزيد من العطاء					
27	أقدر النجاح في عملي					
28	أسعى إلى بيان نجاحي في عملي لزملائي					
29	عندما أفشل في انجاز مهمة ما فإنني أحاول انجازها ثانية					
سابعاً: قيم العلاقات الإنسانية						
30	أقدر العلاقات الاجتماعية مع العاملين					
31	أسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع العاملين					
32	أتعاون مع زملائي في العمل					
33	أقدم المساعدة لزملائي في مواجهة مشكلات العمل					

الجزء الثاني: الرضا الوظيفي

الرجاء وضع علامة(✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية والتي تعبر عن رأيك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
34	أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أعمل في هذه الوزارة					
35	أشعر بالرضا عن عملي					
36	أفضل مهنتي على المهن الأخرى.					
37	يحترم المجتمع مهنتي					
38	أمارس مهنتي عن قناعة ومحبة.					
39	يسهم عملي في تنمية شخصيتي.					
40	بيئة عملي مريحة .					
41	ساعات الدوام كافية لانجاز عملي.					
42	تتوزع مهام العمل بعدالة بيني وبين العاملين.					
43	امتلك علاقات طيبة مع العاملين.					
44	تقدر الإدارة عملي .					
45	تتاح لي فرصة القيام بالأعمال المرتبطة بتخصصي.					
46	لدي حرية شخصية في إنجاز العمل .					
47	أحقق طموحاتي في عملي .					
48	أشعر بتناسب راتبي مع ما أبذله من جهد.					
49	إنني راض عن الراتب الذي أتقاضاه عن عملي					
50	تتسم علاقتي بمسؤولي المباشر بالتعاون .					
51	أحصل على ترقيتي بشكل عادل وفي الوقت المناسب .					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	أ. د. زياد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	أ. د. سالم القحطاني	إدارة عامة	جامعة الملك سعود
4	أ. د. نضال الحوامدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
5	د. معتصم المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
6	د. أحمد اليامي	إدارة عامة	جامعة الملك سعود
7	د. عبدالرحمن الشمري	إدارة عامة	جامعة الملك سعود
8	د. حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة

الملحق (ج)
نتائج اختبار شيفيه

نتائج اختبار شيفيه لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيم التنظيمية	المتوسطات الحسابية	كلية متوسطة فما دون (4.38)	بكالوريوس (4.28)	ماجستير (4.55)	دكتوراه (4.71)
قيم التشجيع	كلية متوسطة فما دون (4.38)	-	0.10	0.17	0.33
	بكالوريوس (4.28)		-	*0.27	0.43
	ماجستير (4.55)			-	0.16
	دكتوراه (4.71)				-
قيم الهدف الموجه	المتوسطات الحسابية	كلية متوسطة فما دون (4.36)	بكالوريوس (4.12)	ماجستير (4.38)	دكتوراه (4.49)
	كلية متوسطة فما دون (4.36)	-	*0.24	0.02	0.13
	بكالوريوس (4.12)		-	*0.26	0.37
	ماجستير (4.38)			-	0.11
	دكتوراه (4.49)				-
قيم العدالة	المتوسطات الحسابية	كلية متوسطة فما دون (4.50)	بكالوريوس (4.27)	ماجستير (4.44)	دكتوراه (4.73)
	كلية متوسطة فما دون (4.50)	-	*0.23	0.06	0.24
	بكالوريوس (4.27)		-	0.17	*0.46*
	ماجستير (4.44)			-	0.29
	دكتوراه (4.73)				-
قيم العلاقات الإنسانية	المتوسطات الحسابية	كلية متوسطة فما دون (4.63)	بكالوريوس (4.41)	ماجستير (4.60)	دكتوراه (4.86)
	كلية متوسطة فما دون (4.63)	-	*0.22	0.03	0.23
	بكالوريوس (4.41)		-	0.18	*0.45*
	ماجستير (4.60)			-	0.26
	دكتوراه (4.86)				-
القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	المتوسطات الحسابية	كلية متوسطة فما دون (4.41)	بكالوريوس (4.24)	ماجستير (4.39)	دكتوراه (4.57)
	كلية متوسطة فما دون (4.41)	-	*0.16	0.02	0.16
	بكالوريوس (4.24)		-	0.14	*0.33*
	ماجستير (4.39)			-	0.18
	دكتوراه (4.57)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير الخبرة

القيم التنظيمية	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (4.33)	6-10 (4.53)	11-15 (4.17)	16 سنة فأكثر (4.46)
قيم التشجيع	5 سنوات فأقل (4.33)	-	0.21	0.16	0.13
	6-10 (4.53)		-	0.37*	0.07
	11-15 (4.17)			-	0.29*
	16 سنة فأكثر (4.46)				-
قيم الهدف الموجه	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (4.36)	6-10 (4.40)	11-15 (3.91)	16 سنة فأكثر (4.38)
	5 سنوات فأقل (4.36)	-	0.05	0.44*	0.02
	6-10 (4.40)		-	0.49*	0.03
	11-15 (3.91)			-	0.46*
	16 سنة فأكثر (4.38)				-
قيم الانضباط	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (4.34)	6-10 (4.51)	11-15 (4.48)	16 سنة فأكثر (4.64)
	5 سنوات فأقل (4.34)	-	0.17	0.14	0.30*
	6-10 (4.51)		-	0.03	0.13
	11-15 (4.48)			-	0.16
	16 سنة فأكثر (4.64)				-
قيم الراحة والفراغ	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (4.07)	6-10 (4.09)	11-15 (3.86)	16 سنة فأكثر (4.23)
	5 سنوات فأقل (4.07)	-	0.02	0.21	0.16
	6-10 (4.09)		-	0.23*	0.14
	11-15 (3.86)			-	0.37*
	16 سنة فأكثر (4.23)				-
قيم العدالة	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (4.49)	6-10 (4.44)	11-15 (4.09)	16 سنة فأكثر (4.59)
	5 سنوات فأقل (4.49)	-	0.05	0.40*	0.10
	6-10 (4.44)		-	0.35*	0.15
	11-15 (4.09)			-	0.50*
	16 سنة فأكثر (4.59)				-
قيم الشعور بالإنجاز	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (4.33)	6-10 (4.29)	11-15 (4.08)	16 سنة فأكثر (4.32)
	5 سنوات فأقل (4.33)	-	0.04	0.24	0.01
	6-10 (4.29)		-	0.21*	0.03
	11-15 (4.08)			-	0.24*
	16 سنة فأكثر (4.32)				-
قيم العلاقات الإنسانية	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (4.52)	6-10 (4.65)	11-15 (4.26)	16 سنة فأكثر (4.66)
	5 سنوات فأقل (4.52)	-	0.13	0.26*	0.14
	6-10 (4.65)		-	0.39*	0.01
	11-15 (4.26)			-	0.40*
	16 سنة فأكثر (4.66)				-

القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	المتوسطات الحسابية	5 سنوات فأقل (4.34)	10-6 (4.41)	15-11 (4.12)	16 سنة فأكثر (4.46)
	5 سنوات فأقل (4.34)	-	0.06	*0.23	0.12
	10-6 (4.41)		-	*0.29	0.06
	15-11 (4.12)			-	*0.35
	16 سنة فأكثر (4.46)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القيم التنظيمية	المتوسطات الحسابية	مدير عام (4.56)	نائب مدير (4.39)	مدير إدارة (4.55)	رئيس قسم (4.27)
قيم التشجيع	مدير عام (4.56)	-	0.16	0.01	0.28
	نائب مدير (4.39)		-	0.16	0.12
	مدير إدارة (4.55)			-	*0.28
	رئيس قسم (4.27)				-
قيم الهدف الموجه	المتوسطات الحسابية	مدير عام (4.41)	نائب مدير (4.41)	مدير إدارة (4.43)	رئيس قسم (4.10)
	مدير عام (4.41)	-	0.00	0.02	0.31
	نائب مدير (4.41)		-	0.02	*0.31
	مدير إدارة (4.43)			-	*0.33
	رئيس قسم (4.10)				-
قيم الراحة والفراغ	المتوسطات الحسابية	مدير عام (4.34)	نائب مدير (3.94)	مدير إدارة (4.15)	رئيس قسم (3.98)
	مدير عام (4.34)	-	0.41	0.20	*0.36
	نائب مدير (3.94)		-	0.21	0.04
	مدير إدارة (4.15)			-	0.16
	رئيس قسم (3.98)				-
قيم العدالة	المتوسطات الحسابية	مدير عام (4.66)	نائب مدير (4.43)	مدير إدارة (4.50)	رئيس قسم (4.26)
	مدير عام (4.66)	-	0.23	0.16	*0.40
	نائب مدير (4.43)		-	0.07	0.17
	مدير إدارة (4.50)			-	*0.24
	رئيس قسم (4.26)				-
قيم الشعور بالإنجاز	المتوسطات الحسابية	مدير عام (4.47)	نائب مدير (4.19)	مدير إدارة (4.30)	رئيس قسم (4.19)
	مدير عام (4.47)	-	0.29	0.18	*0.28
	نائب مدير (4.19)		-	0.11	0.00
	مدير إدارة (4.30)			-	0.11
	رئيس قسم (4.19)				-
قيم العلاقات الإنسانية	المتوسطات الحسابية	مدير عام (4.85)	نائب مدير (4.67)	مدير إدارة (4.62)	رئيس قسم (4.39)
	مدير عام (4.85)	-	0.18	0.23	*0.47
	نائب مدير (4.67)		-	0.05	*0.28
	مدير إدارة (4.62)			-	*0.23
	رئيس قسم (4.39)				-
القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	المتوسطات الحسابية	مدير عام (4.55)	نائب مدير (4.36)	مدير إدارة (4.43)	رئيس قسم (4.23)
	مدير عام (4.55)	-	0.19	0.12	*0.32
	نائب مدير (4.36)		-	0.08	0.13
	مدير إدارة (4.43)			-	*0.20
	رئيس قسم (4.23)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

القيم التنظيمية	المتوسطات الحسابية	أعزب (4.56)	متزوج (4.32)	مطلق (4.41)	أرمل (3.95)
قيم التشجيع	أعزب (4.56)	-	*0.24	0.15	0.61
	متزوج (4.32)		-	0.09	0.37
	مطلق (4.41)			-	0.46
	أرمل (3.95)				-
قيم الراحة والفراغ	المتوسطات الحسابية	أعزب (4.23)	متزوج (3.98)	مطلق (4.10)	أرمل (4.27)
	أعزب (4.23)	-	*0.25	0.13	0.05
	متزوج (3.98)		-	0.12	0.30
	مطلق (4.10)			-	0.18
	أرمل (4.27)				-
قيم العدالة	المتوسطات الحسابية	أعزب (4.54)	متزوج (4.31)	مطلق (4.40)	أرمل (4.47)
	أعزب (4.54)	-	*0.23	0.14	0.06
	متزوج (4.31)		-	0.09	0.16
	مطلق (4.40)			-	0.07
	أرمل (4.47)				-
قيم العلاقات الإنسانية	المتوسطات الحسابية	أعزب (4.70)	متزوج (4.45)	مطلق (4.57)	أرمل (4.39)
	أعزب (4.70)	-	*0.26	0.14	0.32
	متزوج (4.45)		-	0.12	0.06
	مطلق (4.57)			-	0.18
	أرمل (4.39)				-
القيم التنظيمية (الدرجة الكلية)	المتوسطات الحسابية	أعزب (4.46)	متزوج (4.27)	مطلق (4.33)	أرمل (4.22)
	أعزب (4.46)	-	*0.19	0.13	0.24
	متزوج (4.27)		-	0.06	0.06
	مطلق (4.33)			-	0.11
	أرمل (4.22)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الملحق (د)

الكتب والمراسلات الرسمية

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث

الرقم: ٧٠٥
التاريخ: ٢٣/٣
المشفوعات: ١ استبيان

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنين) وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،وبعد

تجدون سعادتكم برفقه استبانه الطالب / سعد هويدي العتيبي احد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بجامعة مؤتة في المملكة الأردنية الهاشمية ، بشأن بحثه بعنوان " اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها برضاهم الوظيفي ".

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته .

وتقبلوا وافر التحية

للعتيبي
٤/٢٢

مدير عام البحوث

٢٢/٤

د. محمد بن عبد الله الـ

ص/ للإدارة
ص/ لخدمات البحث

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

الرقم: ١٩٩٧٠٥
التاريخ: ٢٣/٤/٢٩هـ
المشفوعات: ١ استبانة

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة تبوك (بنين) وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،وبعد

تجدون سعادتكم برفقه استبانه الطالب / سعد هويدي العتيبي احد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بجامعة مؤتة في المملكة الأردنية الهاشمية ، بشأن بحثه بعنوان " اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها برضاهم الوظيفي ".

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته .

وتقبلوا وافر التحية

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبد الله الضويان

ص/ للإدارة
ص/ لخدمات البحث

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث

الرقم: ٥٠ /
التاريخ: ٢٣ /
المشفوعات: ١

سعادة وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،وبعد

تجدون سعادتكم برفقه استبانه الطالب / سعد هويدي العتيبي احد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بجامعة مؤتة في المملكة الأردنية الهاشمية ، بشأن بحثه بعنوان " اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها برضاهم الوظيفي".

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته .

وتقبلوا وافر التحية

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبد الله ا

ص/ للإدارة
ص/ لخدمات البحث

المعلومات الشخصية

الاسم: سعد هويدي سالم العتيبي

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: إدارة عامة

السنة: 2008

نقال: 00966507772502

البريد الالكتروني: saadotuby@yahoo.com